

Para cada livro vendido, um livro novo é doado a uma criança necessitada.
ONE FOR ONE™

COMECE ALGO QUE FAÇA A DIFERENÇA

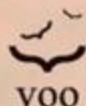
#1 BESTSELLER DO
NEW YORK TIMES



BLAKE

MYCOSKIE

FUNDADOR DA TOMS SHOES E CRIADOR
DO REVOLUCIONÁRIO MODELO
DE NEGÓCIOS ONE FOR ONE™



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

Para cada livro vendido, um livro novo é doado a uma criança necessitada.
ONE FOR ONE™

COMECE ALGO QUE FAÇA A DIFERENÇA

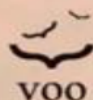
#1 BESTSELLER DO
NEW YORK TIMES



BLAKE

MYCOSKIE

FUNDADOR DA TOMS SHOES E CRIADOR
DO REVOLUCIONÁRIO MODELO
DE NEGÓCIOS ONE FOR ONE™



COMECE
ALGO
QUE
FAÇA A
DIFERENÇA

Título original: *Start Something That Matters*
Autor: Blake Mycoskie
Copyright da obra original © Blake Mycoskie, 2011
Copyright da tradução © Editora Voo, 2014
ISBN: 978-85-67886-03-9

Direção Editorial: Claudia Kubrusly e Joana Mello
Tradução: Marcelo Barbão
Revisão da tradução: Ana Carolina Oliveira e Fernanda Ribas
Preparação: Juliana R. de Queiroz
Capa, projeto gráfico e diagramação: Sérgio Campante
Versão digital: Marcelo Villela Gusmão
Foto da capa: cortesia Joshua Barbour (Kenya, 2013, “Proof it works”)
Foto da p. 163: cortesia Chelsea Diane Photography
Foto da contracapa e demais fotos do livro: cortesia Blake Mycoskie

Esta publicação foi realizada em acordo com Spiegel & Grau, selo de The Random House Publishing Group, uma divisão de Random House LLC. Todos os direitos reservados, incluindo o direito de reprodução desse livro ou partes dele, em qualquer formato. Para maiores informações, entre em contato com:

Editora Voo
Rua Ébano Pereira, 11, conj. 1203, Curitiba/PR, CEP 80.410-901
Rua Prof. Sylvio Barbosa, 435, Belo Horizonte/MG, CEP 30.320-430
contato@editoravoo.com.br
www.editoravoo.com.br

A meus pais, Mike e Pam Mycoskie

Nada disso teria sido possível sem seu amor incondicional e seu apoio infinito.

SUCESSO

Rir com frequência e amar muito
Ganhar o respeito das pessoas inteligentes
e a afeição das crianças

Merecer a apreciação dos críticos honestos
suportar a traição dos falsos amigos

Apreciar a beleza
Encontrar o melhor nos outros
Deixar o mundo um pouco melhor
seja por uma criança saudável,
um canteiro de jardim ou uma condição social redimida

Saber que uma única vida respirou com mais facilidade
porque você viveu.
Isso é ter tido sucesso.

(Geralmente atribuído a Elisabeth-Anne Anderson Stanley)

Sumário

Nota do autor

UM: A história da TOMS

DOIS: Encontre sua história

TRÊS: Encare seus medos

QUATRO: Seja engenhoso sem recursos

CINCO: Mantenha tudo simples

SEIS: Construa confiança

SETE: Doar é um bom negócio

OITO: O passo final

Agradecimentos

Guia do leitor

NOTA DO AUTOR

Amigo,

A razão da existência deste livro é simples. Quero compartilhar a experiência que adquiri desde o início da TOMS, e também os ensinamentos que aprendi com o incrível grupo de empreendedores e ativistas que conheci pelo caminho. As histórias deles, bem como a minha, é contada neste livro com o objetivo de inspirá-lo, entretê-lo e desafiá-lo a começar algo que faça a diferença.

Além de compartilhar as lições aprendidas, 50% dos meus rendimentos provenientes da venda deste livro serão usados para apoiar outras iniciativas através do Start Something That Matters Fund (Fundo Comece Algo que Faça a Diferença). É meu sonho que esse compromisso e este livro sejam os catalisadores para que mais pessoas tenham um impacto positivo no mundo.

Obrigado por juntar-se a nós nessa grande aventura.

Carpe diem,

Blake

7 de julho de 2011,

Montanhas do Colorado.

Mantenho um diário desde que era adolescente. Aqui está um desenho que fiz nos primeiros dias da TOMS. O primeiro e único Alejo Nitti. Talvez o único jogador de polo transformado em contador e em fabricante de sapatos que você vai conhecer. O loft em Venice, onde tudo começou. Da esquerda para a direita: Jonathan, Garrett, eu, Liza, Hajime e Allie. Toda essa equipe ainda está na TOMS hoje. Colocar sapatos nos pés das crianças é a essência do que fazemos na TOMS – aqui estou com o designer e bom amigo, John Whitledge.

UM

A história da TOMS

Seja a mudança que você quer ver no mundo.
MAHATMA GANDHI

Em 2006, tirei umas férias do trabalho e viajei para a Argentina. Tinha vinte e nove anos e estava trabalhando no meu quarto empreendimento *start-up*: um programa *online* para a educação de jovens motoristas que só utilizava veículos híbridos e que incluía educação ambiental no currículo — inovações ecológicas que nos diferenciavam da concorrência.

Estávamos em um momento crucial no desenvolvimento da empresa — a receita estava crescendo, assim como as exigências sobre nossa pequena equipe. Mas eu tinha prometido umas férias a mim mesmo e não iria desistir. Há anos, acredito que é crucial para a minha alma tirar férias, não importa a quantidade de trabalho que eu tenha. A Argentina foi um dos países pelos quais minha irmã Paige e eu passamos em 2002, quando estávamos competindo no *reality show* *The Amazing Race*, da CBS. (Vejam como é o destino: depois de trinta e um dias correndo ao redor do mundo, perdemos o prêmio de um milhão de dólares por apenas quatro minutos; ainda é uma das maiores decepções da minha vida.)

Quando voltei à Argentina, minha principal missão era imergir em sua cultura. Passei meus dias aprendendo a dança nacional (tango), jogando o esporte nacional (polo) e, claro, bebendo o vinho nacional (Malbec).

Também me acostumei a usar o sapato nacional: a alpargata, um sapato de lona, macio, casual, usado por quase todo mundo no País, de jogadores de polo a fazendeiros e estudantes. Vi esse sapato incrivelmente versátil em todas as partes: nas cidades, nas fazendas, nos clubes noturnos. Uma ideia começou a se formar no fundo da minha mente: talvez as alpargatas pudessem ter algum apelo de mercado nos Estados Unidos. Mas, como muitas ideias superficiais que surgem, guardei-a por um tempo. Meus dias na Argentina eram para diversão, não para trabalho.

No final da viagem, numa cafeteria, conheci uma norte-americana que era voluntária, junto com um pequeno grupo de pessoas, em uma ONG ligada a sapatos — um conceito novo para mim. Ela explicou que muitas crianças não têm calçados, mesmo em países relativamente desenvolvidos como a Argentina, o que não apenas complica todos os aspectos de suas vidas como também as deixam expostas a uma grande variedade de doenças. Sua organização coletava sapatos de doadores e dava às crianças necessitadas — mas, ironicamente, as doações que alimentavam a ONG também eram o seu calcanhar de Aquiles. A completa dependência de doações significava que eles tinham pouco controle sobre o fornecimento dos calçados. E, mesmo quando as doações vinham em quantidade suficiente, não eram dos tamanhos corretos, deixando muitas das crianças ainda descalças depois das entregas dos sapatos. De cortar o coração.

Passei alguns dias viajando por várias cidades, presenciando os fortes bolsões de pobreza nos arredores da agitada capital, Buenos Aires. Isso ampliou muito minha percepção. Sim, em algum lugar da minha mente eu sabia que crianças pobres no mundo andavam descalças, mas agora, pela primeira vez, via os efeitos reais da falta de sapatos: as bolhas, as feridas, as infecções — resultado do simples fato de que as crianças não conseguiam proteger seus pés.

Quis fazer algo em relação a isso. Mas o quê?

Meu primeiro pensamento foi começar uma ONG para distribuição de sapatos. Porém, em vez de solicitar doações de calçados, pediria que amigos e familiares doassem dinheiro com certa regularidade para comprar os tipos corretos de sapatos para essas crianças. Mas, claro, isso só duraria enquanto eu pudesse encontrar doadores; tenho uma família grande e muitos amigos, mas não era difícil perceber que meus contatos pessoais se esgotariam, mais cedo ou mais tarde.

E depois? O que aconteceria com as comunidades que tinham começado a contar comigo para conseguir novos sapatos? Essas crianças precisavam de mais do que doações ocasionais de calçados de estranhos — elas precisavam de um fluxo de doações constante e confiável.

Comecei, então, a procurar soluções no mundo que eu já conhecia:

negócios e empreendedorismo. Tinha passado os últimos dez anos lançando empresas que resolviam problemas de maneira criativa: de lavagem de roupa para estudantes universitários a um canal de TV só com *reality shows* e um programa *online* para ensinar jovens motoristas a dirigir. E tive uma ideia: por que não criar uma empresa com fins lucrativos para ajudar a fornecer sapatos para essas crianças?

Por que não criar uma solução que garantisse um fluxo constante de sapatos, em vez de ficar dependente das doações de pessoas gentis? Em outras palavras, talvez a solução fosse empreendedorismo, não filantropia.

Senti-me animado e energizado. Falei sobre isso com Alejo, meu professor argentino de polo e novo amigo: “Vou começar uma empresa de sapatos que faça um novo tipo de alpargata. E a cada par que vender, darei outro a uma criança necessitada. Não haverá porcentagens, nem fórmulas.”

Era um conceito simples: vendo um par de sapatos hoje, dou um par de sapatos amanhã. Algo nessa ideia parecia correto, apesar de não ter nenhuma experiência nem conexões na indústria de sapatos. Já contava, pelo menos, com uma coisa que tinha vindo à minha cabeça quase imediatamente: um nome para a nova empresa. Chamei-a de TOMS. Vinha brincando com a frase “Shoes for a Better Tomorrow” (Sapatos para um Amanhã Melhor), que acabou se tornando “Tomorrow’s Shoes” (Sapatos do Amanhã), depois TOMS. (Agora vocês sabem por que meu nome é Blake, mas meus sapatos se chamam TOMS. Não é um nome próprio. Tem a ver com uma promessa: um amanhã melhor!)

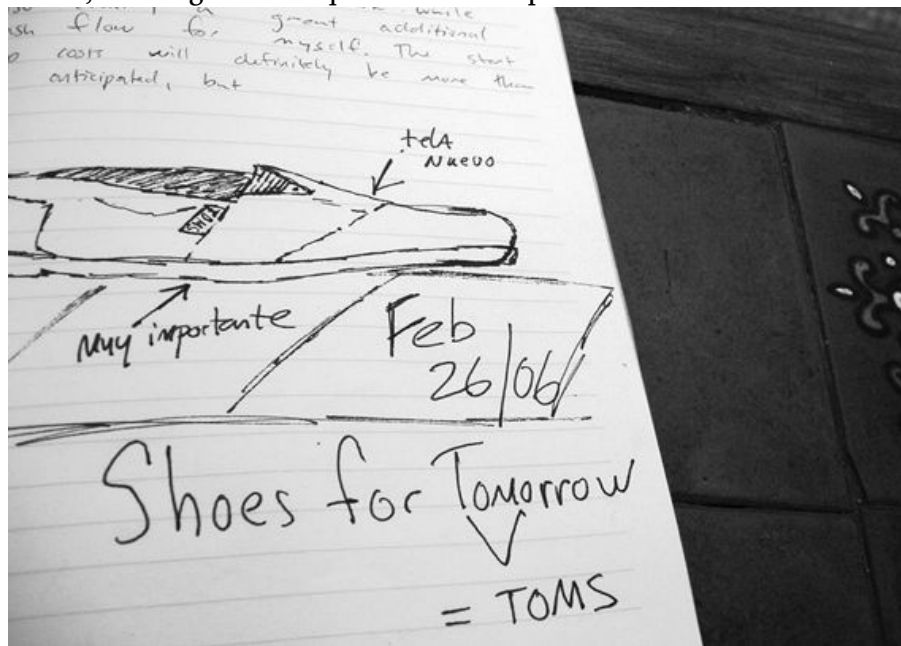
Perguntei a Alejo se ele queria juntar-se à missão, pois confiava nele e, claro, iria precisar de um tradutor. Alejo animou-se com a oportunidade de ajudar seu povo e, de repente, éramos uma equipe: Alejo, o professor de polo, e eu, o empreendedor de sapatos que não sabia nada sobre sapatos e não falava espanhol.

Começamos a trabalhar no celeiro da família de Alejo, quando não estávamos nos reunindo com produtores de sapatos locais na esperança de encontrar alguém que quisesse trabalhar conosco. Descrevemos a eles precisamente o que queríamos: um sapato como a alpargata, feito para o mercado norte-americano. Seria mais confortável e durável do que a versão argentina, mas também mais divertido e estiloso, para o consumidor fashionista norte-americano.

Estava convencido de que um sapato que fazia tanto sucesso na Argentina por mais de um século seria bem recebido nos Estados Unidos. Fiquei surpreso de que ninguém tivesse pensado em exportar o sapato antes.

A maioria dos produtores nos chamou de *locos* e se recusou a trabalhar conosco com o argumento, difícil de contrapor, de que não

tínhamos a mínima noção do que estávamos falando. Até que, finalmente, encontramos alguém louco o suficiente para acreditar na ideia. Nas semanas seguintes, Alejo e eu viajamos horas em estradas de terra esburacadas para chegar à “fábrica” desse produtor local — uma sala não muito maior que uma garagem média dos Estados Unidos, com algumas máquinas velhas e pouco material.



Cada dia terminava com uma longa discussão sobre a forma correta de criar nossa alpargata. Por exemplo: eu tinha receio de que não fosse vender nas cores tradicionais da alpargata: azul, preto, vermelho e canela. Por isso, insisti que criássemos detalhes para os sapatos, incluindo listras, xadrez e um padrão de camuflagem. (Nossas cores mais vendidas hoje? Azul, preto, vermelho e canela. Vivendo e aprendendo.) O produtor não conseguia entender isso, nem conseguia descobrir por que queríamos acrescentar uma palmilha de couro e uma sola melhorada de borracha ao design argentino tradicional.

Simplemente, pedi para confiar em mim. Logo, começamos a empreitada com outros artesãos, todos trabalhando em salas lotadas, sujas, com uma ou duas máquinas velhas para costurar o pano, e cercados por galos, burros e iguanas.

Essas pessoas faziam os mesmos sapatos da mesma forma há gerações. Era compreensível, portanto, que olhassem meus designs e me fitassem com uma suspeita.

Decidimos testar a durabilidade do material reforçado que estávamos utilizando. Calçava nossos protótipos e arrastava meus pés pelas ruas de concreto de Buenos Aires, com Alejo andando ao meu lado. As pessoas paravam e olhavam; parecíamos loucos. Uma noite,

um policial até me abordou achando que eu estava bêbado, mas Alejo explicou que eu era “só um pouco estranho”. E o policial me deixou ir.

Com esse processo pouco ortodoxo, conseguimos descobrir quais materiais duravam mais.

Alejo e eu trabalhamos com esses artesãos até conseguir produzir duzentos e cinquenta modelos, que depois coloquei em três mochilas de lona para levar aos Estados Unidos. Despedi-me de meu sócio, que a essa altura já tinha se tornado um amigo. Não importava com que fúria discutíamos — e a gente discutia muito, cada noite terminávamos respeitando (ou aceitando) nossas diferenças, e a cada manhã retomávamos o trabalho. Na verdade, toda sua família ajudou muito, apesar de que nenhum de nós tinha ideia do que iria acontecer.

Logo estava de volta a Los Angeles com minhas sacolas cheias de alpargatas modificadas. Agora, eu tinha que descobrir o que fazer com elas. Ainda não sabia nada sobre moda, varejo ou sapatos, nem nada relacionado a esse mercado. Tinha o que achava ser um grande produto, mas como convencer as pessoas a pagar por ele? Resolvi convidar algumas das minhas melhores amigas para jantar e contei a história: a viagem para a Argentina, a questão dos sapatos e, finalmente, minha ideia para a TOMS. Então, mostrei os produtos e perguntei: qual o público destes sapatos? Onde eu deveria vendê-los? Quanto deveria cobrar? Vocês gostaram deles?

Felizmente, minhas amigas adoraram a história, adoraram o conceito da TOMS e adoraram os sapatos. Elas também me deram uma lista de lojas que poderiam se interessar em vender meu produto. Melhor de tudo, todas saíram do meu apartamento naquela noite usando um par, que insistiram em comprar. Um bom sinal — e uma boa lição: você nem sempre precisa conversar com especialistas. Às vezes, o consumidor, que pode ser um amigo ou conhecido, é o seu melhor consultor.

Nesse momento, tinha voltado a trabalhar na minha empresa na época — o negócio de educação de trânsito — e não tinha muito tempo para dedicar à venda de sapatos. No começo, achei que isso não importaria e que poderia fazer tudo via e-mail e ligações telefônicas, em meu tempo livre.

No entanto, isso não me levou a lugar algum. Uma das primeiras grandes lições que aprendi no caminho: não importa se é mais conveniente se comunicar a distância; reunir-se pessoalmente traz um resultado melhor na maioria das vezes.

Um dia, então, coloquei alguns sapatos na mochila e fui até a *American Rag* — uma das maiores lojas da lista que minhas amigas tinham compilado — e pedi para falar com o comprador. A mulher atrás do balcão disse que eu estava com sorte, porque naquele dia, em

especial, a compradora estava na loja e tinha tempo para me receber. Entrei e contei a história da TOMS.

Todo mês essa mulher selecionava mais sapatos do que se pode imaginar – certamente, mais sapatos do que a *American Rag* poderia ter em estoque. Mas, desde o começo, ela percebeu que a TOMS era mais do que apenas sapatos. Era uma história. E a compradora adorou tanto a história quanto o sapato – e sabia que poderia vender os dois.

A TOMS tinha, agora, um cliente no varejo.

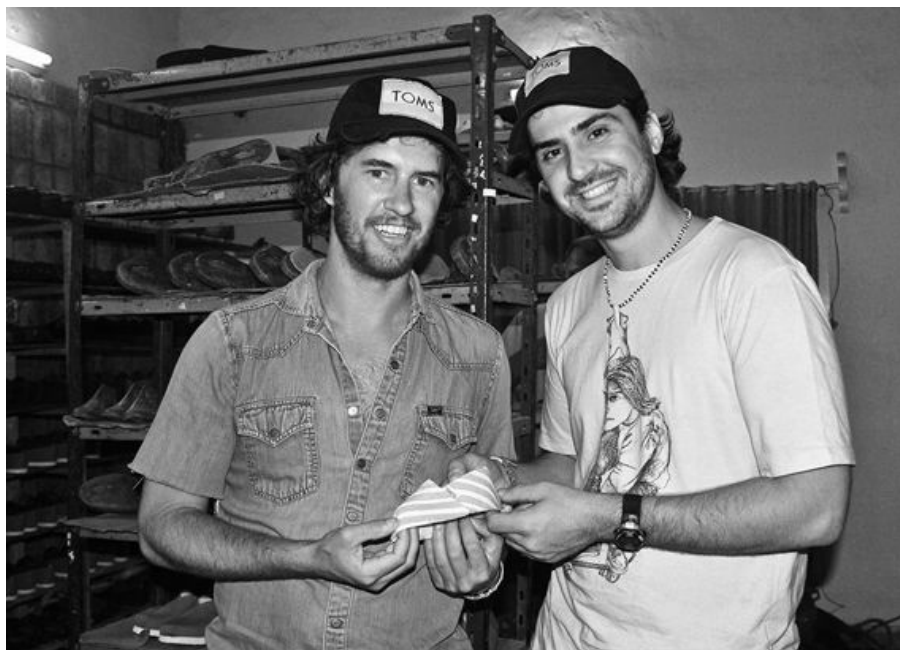
Outro grande avanço aconteceu logo depois. Booth Moore, o jornalista de moda do *Los Angeles Times*, ouviu falar da nossa história. Adorou. E adorou os sapatos. Entrevistou-me e escreveu um artigo.

Pouco depois, numa manhã de sábado, acordei e vi meu BlackBerry girando na mesa como se estivesse possuído. Eu tinha programado para que o site da TOMS me enviasse um e-mail sempre que recebesse um pedido, o que na época era de um ou dois por dia. Agora, meu telefone estava vibrando incontrolavelmente, tanto que, de repente, a bateria acabou. Não tinha ideia do que havia de errado. Deixei-o na mesa e fui encontrar alguns amigos para tomar um *brunch*.

Quando cheguei ao restaurante, vi a primeira página do caderno semanal de eventos do jornal *Los Angeles Times*: era a matéria de Booth Moore. TOMS era a manchete principal! E era por isso que meu BlackBerry estava girando loucamente: já tínhamos novecentos pedidos no site. No final do dia, somavam dois mil e duzentos.

Era uma ótima notícia. A má notícia era que só tínhamos cento e sessenta pares de sapatos no meu apartamento. No site, prometíamos a todo mundo quatro dias para a entrega. O que fazer?

[Craigslist](#) veio nos salvar. Rapidamente, escrevi e postei um anúncio pedindo estagiários. Na manhã seguinte, tinha recebido um monte de respostas, das quais selecionei três excelentes candidatos, que começaram a trabalhar comigo imediatamente. Um deles, Jonathan, um jovem com um cabelo estilo moicano, passou o tempo ligando e escrevendo e-mails para as pessoas que tinham encomendado sapatos, para avisar que seus pedidos não chegariam tão cedo porque não tínhamos estoque. Na verdade, elas poderiam ter que esperar até oito semanas. Mesmo assim, apenas uma pessoa, entre os dois mil e duzentos pedidos iniciais, cancelou seu pedido, e foi porque estava indo passar um semestre no exterior. (A propósito: Jonathan permanece na TOMS, trabalhando na logística global, e ainda usa o cabelo estilo moicano.)



Agora, eu tinha que voltar à Argentina para fazer mais sapatos. Encontrei-me com Alejo e o produtor local e imediatamente começamos a fabricar quatro mil novos pares. Ainda precisávamos convencer os produtores a seguir nosso design e tínhamos que encontrar fornecedores dispostos a vender a pequena quantidade de tecido necessário para cumprir os pedidos. E como ninguém poderia confeccionar todo o sapato do início ao fim, dirigíamos por toda a Grande Buenos Aires levando tecido para costurar sapatos ainda não finalizados para a fábrica; e por aí vai. Isso significava passar metade do dia nas ruas engarrafadas da cidade, guiando como loucos. Alejo, que estava acostumado, falava em dois celulares ao mesmo tempo, enquanto ia de um lado para o outro driblando o trânsito. E eu me agarrava ao banco do carro, branco. Estava com muito medo. Nem mesmo administrar um curso para motoristas nos Estados Unidos pôde me preparar para aquilo.

Enquanto isso, em casa, a publicidade continuava crescendo com o artigo do *Los Angeles Times*, estimulando mais cobertura. O golpe de sorte seguinte veio quando a revista *Vogue* decidiu fazer uma página dupla com a TOMS, apesar de eu duvidar que eles soubessem que a empresa consistia em três estagiários e eu trabalhando no meu apartamento. Na revista, nossos sapatos de lona de quarenta dólares apareceram ao lado dos saltos altos de Manolo Blahnik, que custavam dez vezes mais. Depois da *Vogue*, outras revistas como *Time*, *People*, *O, Elle* e até *Teen Vogue*, nos deram espaço.

Nossa base de varejo estava se expandindo para além das lojas da moda em Los Angeles e passou a incluir grandes redes nacionais, como

Nordstrom, *Whole Foods* e *Urban Outfitters*. Logo, celebridades como Keira Knightley, Scarlett Johansson e Tobey Maguire foram vistas pela cidade usando TOMS. Passo a passo, nosso produto foi cruzando o País e a história começou a se espalhar.

Acabamos vendendo dez mil pares de sapatos naquele primeiro verão. Tudo a partir do meu apartamento em Venice, fato que tínhamos que esconder da dona do imóvel, pois eu não tinha certeza se o aluguel permitia dirigir uma empresa de sapatos na minha sala de estar. A proprietária era um pouco esquisita e podia, de vez em quando, entrar no apartamento sem se anunciar. Felizmente, seu carro estava com o silenciador quebrado, e isso anunciava sua presença a um quarteirão de distância. Sempre que alguém ouvia aquele barulho, fazíamos uma limpeza a jato e todos os estagiários escondiam-se no meu quarto. Quando ela aparecia, não havia nenhum sinal de que uma empresa inteira estava sendo organizada a partir de um apartamento residencial. Às vezes, até fazíamos treinamentos para ter certeza de que conseguiríamos limpar tudo em poucos minutos.

Estabeleci o número de dez mil sapatos como marco para voltar à Argentina e entregar os sapatos prometidos às crianças necessitadas. Quando chegamos a essa quantidade, decidi levar na viagem meus pais, meu irmão, minha irmã, Jonathan, o estagiário, e vários bons amigos que tinham apoiado a TOMS, deixando-a conhecida por toda Los Angeles.

Ao chegarmos à Argentina, reuni a equipe — Alejo e os fabricantes — e juntos alugamos um grande ônibus com espaço para estocar as centenas de caixas de sapatos. Começamos na área da Grande Buenos Aires e depois dirigimos por dezoito horas até o nordeste do País, parando de vila em vila, algumas noites dormindo no próprio ônibus, outras, alugando quartos em pequenos hotéis. Passamos dez dias viajando pela Argentina, indo de clínicas a escolas, de cozinhas coletivas a centros comunitários, distribuindo dez mil pares de sapatos nos pés das crianças.



Elas sabiam que estávamos chegando e nossos organizadores locais nos informavam sobre os tamanhos necessários. As crianças, ansiosas por um novo par — ou até mesmo pelo primeiro par de sapatos — ficavam tão alegres com a nossa chegada, que começavam a bater palmas, felizes quando viam o ônibus entrando na cidade. Chorei muitas vezes. “Oh, meu Deus”, pensava, “isso está realmente acontecendo”. A cada parada eu ficava tão emocionado que quase não conseguia calçar o sapato na criança, sem chorar de amor e felicidade. Apenas nove meses antes, isso começou como um rabisco no meu diário, e agora estávamos a ponto de fornecer dez mil pares de sapatos novos para crianças necessitadas. Foi quando entendi que uma ideia simples poderia ter um impacto real e que um par de sapatos poderia trazer muita alegria.

Quando estávamos distribuindo os sapatos, tentamos ser bem organizados, solicitando às crianças que fizessem fila de acordo com o tamanho de seus pés. Se não sabiam qual era o tamanho, podiam pisar em uma escala desenhada numa cartolina (minha mãe tinha tido a ideia). Mas o tempo todo estávamos tão tomados pela emoção que era quase impossível sermos muito organizados.

Lembro-me de uma vila que parecia um lixão. Tudo estava quebrado: as casas quase não aguentavam em pé, as ruas estavam cheias de vidro quebrado e lixo. Mas as crianças estavam felizes, pulando ao nosso redor, rindo, brincando e agradecendo com tanta sinceridade que, mais uma vez, ficamos tocados pelo sentimento de gratidão. Lembro-me de ter olhado para meu pai e minha mãe e tê-los visto chorando e isso me fez chorar ainda mais. E quando eles me viram chorar, choraram novamente. Antes, nunca tinha realmente

entendido a expressão “lágrimas de alegria”. Agora, todos entendíamos.

Na outra página está o que escrevi no meu diário aquele dia.

16 de Outubro de 2006: A primeira escola foi bastante comovente. Fizemos a fila na cantina, enquanto as crianças sentaram-se à nossa frente. Foi quando Alejo conversou com as pessoas reunidas que percebi que estávamos a ponto de realizar meu sonho! Estávamos iniciando um trabalho que eu sabia que seria o mais importante da minha vida. Comecei a chorar como um bebê, abraçando Alejo e olhando todos os amigos ao redor que dedicaram tempo em suas agendas ocupadas para tornar isso possível. Aquela cantina ficará na minha memória para sempre, e os rostos sorridentes das crianças serão minha motivação no futuro.

Oct 16, 06

The 1st school was quite emotional. We lined up in the cafeteria while all the children sitting before us and it was when Alejo addressed the crowd that I realized we were about to fulfill my dream! We were about to embark on the work I knew my life was created for. I broke down like a baby, embracing Alejo, and looking around at all my friends who took time out of their busy schedules to make this possible. That cafeteria will be in my memory forever, and the smiling faces of the children my motivation for years to come.



Quando voltei daquele primeiro Shoe Drop,² eu era uma pessoa diferente. Também percebi que a TOMS não ia ser somente outra empresa para mim. Seria minha vida, no melhor sentido. Cada uma das outras quatro empresas que comecei foram satisfatórias de formas

diferentes, mas esta me deu um sentido de satisfação diferente de tudo que já senti antes. Ao mesmo tempo, rendia um salário para mim e para todos que trabalhavam na TOMS, aproximava-me das pessoas e dos lugares que eu amava e ainda oferecia uma maneira de ajudar aqueles que necessitavam. Não tinha que separar nenhuma das minhas ambições: pessoal, profissional ou filantrópica. Todas convergiam em uma única missão.

Quando percebi isso, contei a meus sócios no negócio de educação para motoristas que queria vender minha parte e eles logo concordaram. A venda me deu algum capital para contratar pessoas que realmente entendiam do mercado de sapatos. Agora, com uns poucos veteranos da indústria a bordo, estávamos prontos para aumentar as operações.

Claro que, enquanto fazia planos para construir o negócio, também comecei a pensar no próximo *Shoe Drop*, e no seguinte, no que viria depois. Sempre fui determinado nos meus negócios, com fome de sucesso e de desafios. Mas, agora, tenho mais vontade do que nunca, pois o trabalho que estou realizando não é apenas para a equipe TOMS e para mim. É também para as milhões de crianças cujos pés precisam muito de um sapato.

Há algo diferente no ar: sinto essa mudança quando falo com líderes empresariais, faço palestras em escolas e faculdades, e converso com amigos em cafeterias. As pessoas estão famintas por sucesso — isso não é nada novo. Mas o que mudou é a definição de sucesso. Cada vez mais, a busca por sucesso é diferente da busca por status e dinheiro. A definição ampliou-se, para incluir uma contribuição ao mundo e, ainda, trabalhar e viver nos seus próprios termos.



Quando comecei a TOMS, as pessoas achavam que eu estava louco. Em especial, os veteranos de longa data da indústria de calçados (“cães do sapato”, como são chamados) argumentavam que o modelo era insustentável ou pelo menos nunca tinha sido testado; que combinar uma empresa lucrativa com uma missão social complicaria e minaria as duas coisas. O que descobrimos é que a TOMS é bem sucedida precisamente porque criamos um novo modelo. O componente central da TOMS faz que nossos sapatos sejam mais do que um produto. São parte de uma história, uma missão e um movimento aos quais todos podem se juntar.

A TOMS é somente um exemplo de um novo tipo de empresa que está tendo êxito nesse momento volátil do capitalismo. O enorme crescimento da TOMS nunca teria sido possível durante a geração dos meus pais, nem quando comecei nos negócios num passado não tão distante. Nesse mundo em rápida e constante mutação, é mais fácil do que nunca aproveitar as oportunidades, mas, para isso, é preciso seguir um novo conjunto de regras — porque, cada vez mais, os dogmas do sucesso testados e provados como verdadeiros têm se mostrado apenas testados e não verdadeiros.

O que você tem em suas mãos é um guia para ajudá-lo a começar algo que faça a diferença. Neste livro, descrevo alguns dos princípios que ajudaram a TOMS a crescer e a passar de uma simples ideia interessante a uma empresa que, em cinco anos, doou mais de um milhão de pares de sapatos a crianças necessitadas. E vou mostrar como você também pode criar algo com impacto social, seja uma organização sem fins lucrativos, sua própria empresa social, um novo negócio criado paralelamente enquanto mantém seu emprego, ou

talvez até uma nova divisão de sua empresa atual. Você vai ler histórias de outras pessoas que começaram algo relevante e aprender suas dicas de como fazer a diferença nos negócios, além de aprender como montar um negócio que faça a diferença. Todos nós chegamos a esse objetivo por diferentes caminhos, mas o que temos em comum é uma base com pelo menos uma das seis características-chave. Tais características formam as diretrizes que, ao meu ver, deveriam ser seguidas por todos os que querem começar e manter algo que faça a diferença. Este livro mostra como aplicá-las.

Juntos, estes seis elementos oferecem lições que vão desafiá-lo a olhar para seu negócio e sua vida de uma perspectiva diferente: eles ensinam que ter uma história pode ser a parte mais importante do seu novo empreendimento; que medo pode ser útil; que ter vastos recursos não é tão crucial quanto poderia imaginar; que simplicidade é um objetivo central em empreendimentos de sucesso; que confiança é a qualidade mais importante que pode haver em sua empresa; e, finalmente, que doar pode ser o melhor investimento a ser feito.

Se você é como eu e a maioria das pessoas que conheço, então, certamente, quer algo mais do que apenas sucesso nos negócios. Está procurando *sentido*. Quer ter o tempo e a liberdade de fazer as coisas que ama e contribuir para tornar o mundo um lugar melhor.

As histórias que seguem vão mostrar que você pode, ao mesmo tempo, ganhar dinheiro, conseguir realização pessoal e causar um impacto positivo no mundo. Se isso soa como o modo que você quer fazer negócios e viver sua vida, este livro pode ajudá-lo a começar.

DOIS

Encontre sua história

Eu gosto muito da história de dois jovens, Adam Lowry e Eric Ryan, amigos desde os tempos de colégio. Eles moravam com cinco outros amigos em um apartamento em São Francisco, que descreveram como “o mais sujo da cidade”. Adam, alto e magro, era engenheiro químico e cientista ambiental que havia estudado as mudanças climáticas. Eric, baixo e magro, era profissional de marketing para marcas como *Gap* e *Saturn*.

Muito raramente, os dois tentavam limpar o apartamento e, quando faziam, ficavam intrigados com os assustadores avisos nos rótulos dos produtos de limpeza, que quase nunca listavam os componentes da fórmula. Usar tais produtos fazia que sentissem irritação na pele e os olhos lacrimejantes, o que os deixava em dúvida sobre a sua segurança para os consumidores ou para o meio ambiente. Um dia, os dois amigos fizeram uma busca no *Google* para ver se outros usuários compartilhavam as mesmas ansiedades. Eles descobriram que um número surpreendentemente grande de pessoas tinham sentido irritações depois de usar os mesmos produtos.

Decidiram, então, que fariam um produto melhor, que fosse mais gentil com o ambiente e com o consumidor. Como Adam estava temporariamente desempregado e tinha talento para misturar produtos químicos, a dupla transformou a cozinha em um laboratório, misturando poções como cientistas loucos. Logo, o apartamento estava cheio de garrafas de cerveja com bebidas misteriosas e cobertas com avisos de “Não beber!” escritos em fita adesiva. Aos poucos, eles

começaram a desenvolver produtos de limpeza funcionais com ingredientes não tóxicos.

Eric, então, encontrou perto de casa uma empresa que fazia produtos de limpeza para outras marcas e um especialista no assunto que estava disposto a trabalhar com dois caras inexperientes que queriam criar uma alternativa amigável ao meio ambiente.

Em 2000, eles lançaram uma linha de produtos batizada de “method” (a letra minúscula no início é intencional) e a primeira criação foi um sabonete para mãos, que colocaram numa linda embalagem em forma de gota. Eric tinha conhecimentos de criação de embalagens e desde o começo os produtos da “method” distinguiram-se pelo excelente design, um diferencial importante para o consumidor. Mas, por melhores que fossem seu apelo ambientalista e seu design, Eric e Adam tiveram problemas para colocar sua mercadoria nas lojas. Claro, eles também não tinham gente suficiente, nem estoque, nem capital; em certo momento, tinham apenas dezesseis dólares na conta bancária.

Quando, finalmente, conseguiram que uma loja local vendesse a marca deles, não tinham produto suficiente para satisfazer o pedido do cliente. Tiveram que pensar rápido: lembrando que tinham dado amostras a seus amigos, ligaram para todos, foram atrás, pegaram as chaves das casas, correram até seus apartamentos, juntaram tudo que conseguiram encontrar, voltaram para a casa deles, colocaram os conteúdos em novas garrafas e depois partiram para a loja com o pedido. Chegaram minutos antes de o cliente desistir deles.

Mas, como os dois tinham uma história persuasiva para contar sobre quem eram, porque queriam criar esta linha de produtos e como ela era segura para o meio ambiente, conseguiram atrair o interesse da imprensa, incluindo a cobertura na *Vogue*, na *Time* e em outras publicações, chamando a atenção dos consumidores. Pelo caminho, também estavam criando um grupo leal de clientes que não só acharam o produto útil, como também se sentiram conectados com a história que os tocou e o movimento que se tornou parte da vida deles.

Para manter as coisas simples e transparentes, a empresa criou o que chamou de “Lista Suja”. Se descobrissem que algum componente usado não era seguro para lares ou para o planeta, era banido pela “method”. Por exemplo: a gordura animal é, normalmente, usada pela indústria como agente amaciante, mas é um ingrediente “sujo”. Muitas pessoas ficariam horrorizadas ao saber que suas roupas ficam mais macias graças à morte de animais. A gordura animal está banida dos produtos da “method”. Como substituição, a empresa usa óleo de sementes. A história da “method” é também um de seus slogans favoritos: “Pessoas Contra a Sujeira”.

Hoje, a “method” é uma das principais marcas de produtos de limpeza ecológicos, vendendo seus produtos em lojas por todo os Estados Unidos, incluindo *Whole Foods*, *Target*, *Costco*, *Duane Reade* e *Staples*. A marca é apresentada na *Home Shopping Network*³ e seu sabão líquido para as mãos está em terceiro lugar nas vendas da categoria. A revista *Fast Company* classificou a “method” como a décima sexta empresa mais inovadora do mundo. Em 2006, a revista *Inc.* colocou-a no sétimo lugar entre as empresas com crescimento mais rápido nos Estados Unidos: as vendas passaram de noventa mil dólares em 2001 para cem milhões de dólares em 2010.

E não é só isso: Eric e Adam foram eleitos “Pessoas do Ano” pela PETA,⁴ em 2006, e no mesmo ano, apareceram na revista *Time*, no “Guia Quem é Quem na Ecologia”.

Tudo isso aconteceu porque Eric e Adam tiveram uma ideia, algo para contar e um produto para vender. Desde a primeira venda, eles mantiveram sua história: a pessoal — de dois caras preocupados com a toxicidade dos produtos que usavam para limpeza da casa —; e a profissional — de uma empresa que fabrica produtos de limpeza de forma ecológica. Essas histórias permitiram transmitir entusiasmo pela marca aos consumidores, os quais, de outra forma, não passariam muito tempo pensando em produtos de limpeza — e por uma boa razão. A “method” deu a eles um motivo para transformar uma decisão anteriormente impensada em outra com mais significado.

O poder das histórias

Histórias são a forma de comunicação mais pura e primitiva. As ideias e os valores mais duradouros e estimulantes de nossa civilização estão inseridos nelas, desde Homero, cujos poemas épicos uniram o espírito nacional dos gregos, e Virgílio, cujos poemas fizeram o mesmo pelos romanos, até às histórias contadas por Jesus, que usou parábolas para ensinar seus discípulos. Parece estar em nossa genética capturar as melhores ideias em histórias, divertir-nos com elas, aprender e passá-las adiante.

De acordo com o renomado contador de histórias, Kendall Haven (autor de *Super Simple Storytelling*), “mentes humanas baseiam-se em histórias e em suas construções como o principal mapa para compreensão, criação de sentido, lembranças e planejamento de nossas vidas – assim como as incontáveis experiências e narrativas que encontramos pelo caminho.”. Empresas inteligentes e voltadas para o futuro utilizam esse recurso tão antigo, de uma nova forma, ao contar histórias que podem ser assistidas no *YouTube* e compartilhadas no *Facebook*.

Quando você tem uma história memorável sobre quem você é e qual é a sua missão, seu sucesso não depende mais de quanta experiência possui, quantos diplomas conquistou ou quem você conhece. Uma boa história transcende fronteiras, rompe barreiras e abre portas. É uma chave não apenas para começar um negócio, mas também para deixar mais clara sua identidade pessoal e suas escolhas.

Uma história evoca emoção e cria conexão. É por isso que a forma como as empresas apresentam-se aos clientes mudou. Elas não se baseiam mais em campanhas simples e diretas, como as mostradas no seriado de televisão *Mad Men*⁵. O estilo *Mad Men* de propaganda foi eficiente durante uma época na qual só havia três canais de televisão. Naquele tempo, grandes marcas bombardeavam consumidores com slogans como: *Os caminhões Ford são os mais resistentes; A pasta Crest deixa seus dentes mais brancos; Coca-Cola é o refrigerante mais refrescante*.

Não acredito que isso possa funcionar hoje. A mídia é muito mais segmentada e a atenção dos consumidores está mais dividida.

As pessoas não estão mais ouvindo as mesmas estações de rádio nem assistindo aos mesmos canais de TV toda semana. Estão seguindo os *feeds* do *Twitter* que elas escolheram, comentando e criando blogs, zapeando por mais de quinhentos canais de TV, assistindo ao *Hulu*⁶

em notebooks, vendo vídeos no *You Tube*, lendo em *Kindles* e *Nooks*, e surfando em iPads. Às vezes, tudo ao mesmo tempo.

Pode parecer contraintuitivo, mas o fato de as reclamações sobre produtos e opiniões dos consumidores estarem a um clique de distância torna mais difícil as decisões de compra. Não só há muita coisa para peneirar, como também muito do que existe é contraditório: a *Chevrolet* é o melhor carro — ou o pior — dependendo do que você precisa. A *Crest* deixa seus dentes mais brancos — ou é a *Colgate*? Um artigo na *web* diz uma coisa, mas os comentários logo abaixo dele dizem algo bem diferente.

E a menos que as informações sejam apresentadas de forma emocionalmente convincente, você provavelmente esquecerá a maior parte delas quase imediatamente. A consultora de negócios Annette Simmons explicou este fenômeno: “Fatos são neutros até os seres humanos acrescentarem seu próprio significado a eles. As pessoas tomam suas decisões baseadas no que os fatos significam para elas, não nos fatos em si. O sentido que acrescentam a eles depende de sua história atual... fatos não são muito úteis para influenciar os outros. As pessoas não precisam de fatos novos — precisam de histórias novas.”

Uma grande quantidade de fatos não é tão poderosa quanto uma história bem contada — e a ciência oferece provas disso. Em 2009, pesquisadores da *Carnegie Mellon University* compararam como nosso comportamento é afetado por fatos abstratos versus por uma história concreta. A equipe oferecia aos estudantes cinco dólares para completar uma pesquisa sobre vários aparelhos tecnológicos. O que os estudantes não sabiam era que as perguntas não tinham nada a ver com o estudo. Em vez disso, a pesquisa focava no que acontecia quando eles eram pagos por sua participação. No final do “estudo”, eles recebiam cinco notas de um dólar e uma carta pedindo que doassem um pouco do dinheiro que tinham acabado de ganhar para a *Save the Children*, uma organização de caridade reconhecida internacionalmente.

Uma das cartas estava cheia de dados sobre a falta de comida no Malawi e algumas estatísticas correlacionando a severa seca com uma menor produção agrícola. Outra carta contava a emocionante história de Rokia, uma garota malawiana de sete anos, extremamente pobre.

Os estudantes que receberam a carta com as estatísticas contribuíram com uma média de 1,14 dólares. Os estudantes que leram a história de Rokia contribuíram com 2,38 dólares. Isso é mais do que o dobro!

Os pesquisadores, então, deram a um terceiro grupo de pessoas as duas cartas — uma cheia de estatísticas e outra com a história de Rokia. Esses estudantes deram quase um dólar a menos do que as

pessoas que leram só a carta sobre a garota.

Fatos são importantes, mas a história é o que envolve, convence. Fatos apresentados de uma maneira ruim podem até atrapalhar o impacto da história.

Seth Godin, um dos meus gurus favoritos, é especialmente perspicaz na hora de destacar o valor do *storytelling* nos negócios: “As pessoas simplesmente não são boas para lembrar fatos”, ele escreveu em seu livro *Meatball Sundae*. “Quando se lembram dos fatos, é quase sempre em um contexto. A Patagonia⁷ produz casacos. Assim como muitas outras empresas que, em sua maioria, vendem esses produtos de forma mais barata, em menor volume e com menos lucro. Isso acontece por que os casacos da Patagonia são mais bonitos ou mais quentes? De modo algum. É porque a empresa criou (e vive) uma história que tem menos a ver com roupas e mais com o meio ambiente. A missão deles é: Produzir o melhor produto, não causar qualquer dano desnecessário, usar o negócio para inspirar e implementar soluções à crise ambiental. E a empresa adere absolutamente a esse compromisso.

Na verdade, um dos usos recentes mais bem-sucedidos de histórias na publicidade aconteceu por acidente. No final dos anos 1990, a empresa de *fast-food* Subway criou uma nova linha de sanduíches saudáveis e, com ela, uma campanha de publicidade centrada na descrição impessoal do produto usando números: estavam apresentando sete sanduíches que continham, cada um, menos de seis gramas de gordura.

Poucos consumidores se importaram. Mas, então, em 1999, a empresa acidentalmente descobriu Jared Fogle, um estudante universitário que pesava cento e noventa e três quilos e que tinha sido diagnosticado com edema, um quadro que poderia levar a diabetes, doenças cardiovasculares e outros problemas de saúde. Jared, que na época tinha uma cintura de cento e cinquenta e dois centímetros, sabia que precisava perder peso para evitar doenças sérias. Para fazer isso, começou a comer o que chamou de “Dieta Subway” — um sanduíche de baixas calorias no almoço e outro no jantar.

Três meses depois, Jared tinha perdido quase quarenta e cinco quilos e estava a caminho de perder mais — tanto que começaram a aparecer reportagens em jornais e revistas sobre sua inesperada dieta de sanduíches. O dono de uma franquia da Subway leu uma das matérias e enviou para a agência de publicidade da rede. A agência, por sua vez, localizou e encontrou Jared. Alguns executivos da empresa não estavam convencidos de que a história do rapaz, por mais incrível que fosse, ajudaria a vender sanduíches. Então, a Subway testou uma campanha de publicidade em locais selecionados, a título de experiência. Os resultados foram espetaculares. A empresa acabou

criando uma campanha publicitária nacional sobre a história do estudante.

Os anúncios baseados em números não tinham chegado a lugar algum. Mas a história de Jared aumentou as vendas da empresa em dezoito por cento no primeiro ano e em dezesseis por cento no ano seguinte, num momento no qual as outras redes de *fast-food* estavam crescendo menos da metade desses números.

Durante mais de sessenta dias, cruzei o país em um trailer *Airstream* contando a história da TOMS. Esta foto foi tirada em frente a um estacionamento *Nordstrom*, onde acampamos para passar a noite.

Histórias ecoam mais do que fatos

Francamente, eu não sabia dessa lição quando começamos a TOMS, mas aprendi rapidamente. Na verdade, sei o exato momento em que percebi que a TOMS era uma história tanto quanto um produto.

Em novembro de 2006, eu estava no Aeroporto JFK, em Nova York, a caminho de Los Angeles. Naquela ocasião, não estava usando meu TOMS porque tinha vindo diretamente da academia, correndo para pegar o avião, e ainda estava de tênis. Isso era muito incomum para mim. Já que, quase sempre, uso TOMS.

A viagem tinha sido difícil. Na época, a TOMS era uma empresa muito jovem e compradores resistentes e cansativos das grandes lojas varejistas de Nova York ainda não conseguiam entender nossa missão. Não tinha conseguido fazer nenhuma venda na cidade naquela semana e estava partindo um pouco chateado.

Enquanto estava fazendo o *check-in* no totem de auto-atendimento da *American Airlines*, percebi que a mulher ao meu lado estava usando um par vermelho de TOMS. Nesse ponto inicial da história da TOMS, ainda não tinha visto ninguém, fora meus amigos, familiares e estagiários usando nossos sapatos. Foi um grande momento para mim. Contendo minha animação, falei: “Gostei muito dos seus sapatos vermelhos. O que são?”

Foi como se tivesse apertado um botão no totem; a resposta foi automática. Os olhos da mulher se abriram, seu rosto ganhou vida e ela disse forte: “TOMS!”

Tentei parecer indiferente, continuei olhando para o totem de *check-in*, mas a mulher ficou tão entusiasmada que agarrou meu ombro, me tirou da máquina e, com uma voz animada, me contou a história da TOMS.

“Você não entende”, ela falou. “Quando comprei este par de sapatos, eles realmente deram um par novinho a uma criança na Argentina. Foi um cara que vive em Los Angeles que foi até lá de férias e teve essa ideia. Acho que ele mora num barco e já participou do *Amazing Race* — a empresa é maravilhosa e já doou milhares de sapatos!”

Nesse ponto, eu estava ficando envergonhado e sabia que devia contar a ela quem eu era — não podia abandonar tanta animação. Então falei: “Na verdade, sou o Blake. Eu comecei a TOMS.”

Ela me olhou bem nos olhos e falou: “Por que você cortou o cabelo?”.

Essa não era a pergunta que eu esperava. Mas ela tinha visto vídeos no *You Tube* que tínhamos feito em uma *Shoe Drop* da TOMS — quando eu tinha o cabelo bem mais comprido — e foi por isso que ela não me reconheceu. Mas também mostrava quanta atenção a mulher prestou ao vídeo e à nossa empresa.

Dei um abraço nela e fui para o meu portão de embarque. Só quando estava sentado na poltrona do avião, entendi a mágica do que tinha acabado de acontecer: essa mulher ficou tão apaixonada que queria contar a história da TOMS a um completo estranho. Com quantas outras pessoas ela já tinha falado? Se estava disposta a conversar sobre isso comigo, provavelmente tinha contado a sua família e amigos também. Ela pode até ter publicado uma foto de seu sapato no Facebook e compartilhado o vídeo no *You Tube* com seus amigos. Quantas pessoas ela tinha influenciado?

Eu pensei: “O que vai acontecer quando tivermos mil ou cem mil pessoas usando TOMS? Se todas elas contarem a história a três ou quatro outras, e depois essas pessoas também a repetirem...”. Bom, você pode fazer a conta.

Foi quando percebi o poder da nossa história. E ficamos focados nela desde então. Isso nos ajudou a entender outro ponto importante. As pessoas que contam a história da TOMS são mais do que apenas nossos clientes, são nossos apoiadores. Quem compra TOMS gosta de conversar sobre seu apoio à nossa missão, em vez de simplesmente contar que comprou um bom sapato de alguma empresa qualquer. Elas apoiam o produto e a história, de uma forma que um comprador casual nunca vai fazer. Apoiadores sempre superam clientes.

Mas ganhar apoiadores depende de uma história que vale a pena apoiar. A *Exxon Mobil* pode montar uma, se quiser, e pode pagar todas as empresas de Relações Públicas que o dinheiro puder comprar, tentando mostrar um lado positivo em seu negócio: mesmo assim, o foco do *Exxon Mobil* (ou *Union Carbide* ou *Philip Morris* ou *Goldman Sachs*) sempre será ganhar dinheiro acima de tudo, uma motivação capitalista perfeitamente defensável. Mas ninguém escolhe um posto de gasolina da *Exxon* e não da *Shell* por causa da “história da *Exxon*”.



Capitalismo consciente é mais do que simplesmente ganhar dinheiro, apesar de isso também fazer parte. Tem a ver com criar uma empresa bem-sucedida que também conecta os apoiadores a algo que seja importante para eles e que possua um grande impacto no mundo. Como consumidores, os clientes vão querer seu produto pelas razões típicas — porque funciona melhor, porque está mais na moda, porque o preço é competitivo, porque oferece uma inovação — mas como apoiadores eles também acreditam no que você está fazendo; compraram sua história porque ela se baseia em algo verdadeiro e querem ser parte dela.

Por isso que a mulher no aeroporto é importante. Toda empresa precisa de apoiadores como ela. Clientes e empregados vêm e vão. Apoiadores estarão com você no longo prazo.

A AT&T entrou na história da TOMS no momento certo: a empresa teve um enorme papel em nosso crescimento e na ajuda para que dezenas de milhares de crianças recebessem sapatos em 2009. O relacionamento aconteceu por meio de uma feliz história bem contada.

Quando começamos a TOMS, eu costumava usar pares diferentes de sapatos aonde quer que fosse. No pé esquerdo usava um vermelho e, no direito, um azul. (Às vezes, colocava um tingido no esquerdo e um preto no direito.) A questão era fazer as pessoas notarem: desse modo, quando perguntavam sobre meus sapatos que não combinavam, eu podia contar a história da TOMS. Funcionou: consegui contar muito mais vezes do que se estivesse usando um par de TOMS combinando.

Em 2008, eu tinha dado uma entrevista de um minuto e meio para o canal *LXTV*, uma afiliada da *NBC*, na qual contava a história da TOMS. A matéria foi veiculada em telas de vídeo de cinco mil táxis de Nova York e foi visto por centenas de milhares de passageiros.

Um desses passageiros foi um executivo da agência de publicidade *BBDO*, que faz muito trabalho com a *AT&T*. O pessoal da *BBDO* acharam que a história da TOMS seria ótima para uma campanha que a *AT&T* estava fazendo. Então, enviaram um e-mail para info@TOMS.com (nossa conta de e-mail para serviço ao cliente). Quando descobriram que eu usava mesmo a *AT&T* para dirigir a TOMS enquanto estava no exterior, a agência me pediu para filmar um comercial. Dirigida por Bennett Miller, que tinha sido indicado ao Oscar pelo filme *Capote*, a filmagem aconteceu durante uma semana, principalmente na sede da TOMS, em Santa Monica, e durante um *Shoe Drop* no Uruguai.

O comercial passou em 2009 e foi um enorme sucesso, tanto para a *AT&T* quanto para a TOMS. A *AT&T* beneficiou-se de sua conexão com nossa história — a TOMS ofereceu uma forma inspiradora e humana de se conectar com as pessoas (exatamente como Jared fez para a *Subway* em um tipo bem diferente de campanha). E a TOMS beneficiou-se da exposição por aparecer no anúncio de uma marca global. A lição: o poder da sua história não é apenas uma forma para se relacionar com seu consumidor final, mas também uma maneira de torná-la atrativa para potenciais parceiros que querem aliar sua imagem a algo mais profundo do que simplesmente uma compra e venda.

Tarefa: Encontre sua história

Agora, pense em como encontrar sua própria história. Aqui estão algumas dicas para fazer exatamente isso.

O poder da afinidade

Há uma nova vodca chamada *Tito's*, que está em todos os restaurantes do Texas porque, em um mundo já cheio de vodcas *premium* como *Grey Goose*, *Smirnoff* e *Absolut*, é a única realmente do Texas. O fundador da empresa, Bert Butler Beveridge II, apelidado de “Tito”, conseguiu usar essa distinção para entrar no mercado de vodcas *premium*, que estava bastante saturado. Em vez de apenas criar outra vodca de qualidade para competir com as marcas estabelecidas, Bert criou uma história — a única vodca texana — e rapidamente recebeu apoio de donos de restaurantes de todo o estado que, por causa do orgulho texano, quiseram apoiá-lo.

Todo mundo pertence a alguma comunidade, seja por seu nascimento, seu estado, sua faculdade ou seu time favorito. Ao identificar todas as possíveis comunidades às quais pertence, você pode também encontrar um grupo de afinidade — e uma história — que o ajudará a levantar sua empresa, irá assegurar seu emprego tão desejado ou permitirá que conquiste o objetivo que está perseguindo.

Quase todo mundo tem paixão por algo, mas, às vezes, temos dificuldade em dizer o que é. Perder contato com nossas verdadeiras paixões é surpreendentemente fácil — às vezes porque nos distraímos com a vida diária; às vezes simplesmente porque, no fluxo comum dos bate-papos ou de nossos negócios, ninguém nos pergunta quais são nossos sonhos. Por isso, é tão importante que você primeiro encontre uma forma de articular sua paixão para si mesmo. Quando descobrir qual é seu sonho, vai encontrar também sua história.

Se não tiver certeza, aqui estão três perguntas que faço às pessoas:

* Se não tivesse que se preocupar com dinheiro, o que faria com seu tempo?

* Que tipo de trabalho você gostaria de fazer?

* Para que causa você trabalharia?

Quando responder essas perguntas, terá uma boa ideia de qual é sua paixão. Tome o tempo que for necessário. Pode ser que precise refletir sobre essas perguntas por um período longo antes de se reconectar com suas respostas mais verdadeiras. Mas, quando descobrir qual é seu sonho, terá o centro de sua história e o começo de seu projeto.

Quanto mais forte for a sua paixão pelo que faz, mais se forçará para ser bom nisso e para encontrar uma forma de ter sucesso. Se você organizar sua vida ao redor desse objetivo, poderá transformá-lo em sua história e depois transformar sua história em algo maior — algo que faça a diferença.

Conte sua história ao mundo

Quando você descobrir sua história e começar seu projeto — seja um negócio, uma organização filantrópica ou até a busca de um emprego — como torná-la pública? O mais importante é que se comprometa a contar essa história em qualquer oportunidade. Não é uma parte incidental do seu negócio; deve ser o maior foco. De outra forma, você não vai despendar o tempo necessário para promovê-la e compartilhá-la.

Na TOMS, nossa história é muito simples: fazemos ótimos sapatos e, a cada par que vendemos, damos um par a uma criança que precisa. E, recentemente, começamos a aplicar nosso modelo *One for One* (Um por Um) para ajudar a salvar e restaurar a visão com o lançamento da TOMS Eyewear. A cada par de óculos de sol ou de grau que vendemos, a TOMS ajuda uma pessoa necessitada a recuperar a visão através de tratamento médico, receitas de óculos ou cirurgias administradas por nossa incrível parceira, a Seva.⁸

Passamos todos os dias pensando em novas formas de espalhar nossa história. Fizemos de tudo: uma turnê durante setenta dias cruzando o País em um trailer *Airstream*, organizando eventos nas lojas Nordstrom para convidar fãs e clientes a se unirem aos *Shoe Drops* pelo mundo, a produção de um documentário de trinta e cinco minutos que estreamos no *Tribeca Film Festival*, e o desenvolvimento de um clube de estudantes na TOMS para apoiar alunos de colégios e faculdades que queriam se unir ao movimento.

Também somos rápidos em usar ideias que surgem de nossos apoiadores, em vez de nos basearmos apenas em nosso próprio *brainstorming*. Por exemplo: em 2008, estudantes do clube da TOMS na *Pepperdine University* organizaram uma caminhada descalça pelo campus para criar consciência sobre como é a vida sem sapatos. Achamos que foi uma ideia excelente e logo lançamos um programa oficial chamado “Um Dia Sem Sapatos” (ODWS, na sigla em inglês), que acontece no mês de abril. Pedimos a nossos clientes e fãs que andem descalços por um dia — assim como fizeram os estudantes na *Pepperdine*. As caminhadas da ODWS foram organizadas em escolas primárias, secundárias, faculdades, empresas grandes e pequenas, e centenas de outros lugares. Em 2010, mais de duzentas e cinquenta mil pessoas ao redor do mundo participaram da ODWS, sendo que, desse total, mil e seiscentas caminhadas foram organizadas pelo nosso site. (Por favor, junte-se a nós em www.onedaywithoutshoes.com).

Portanto, não pense que boas ideias só podem vir da sua organização. Às vezes seus apoiadores terão ideias tão criativas quanto as que seus funcionários poderiam ter.

Nós, da TOMS, nunca paramos de pensar em novas formas de contar nossa história, porque acreditamos nela. As pessoas que estão fora de uma organização podem sentir a diferença entre uma história autêntica e outra que foi fabricada só para ganhar dinheiro — sem falar dos funcionários da própria empresa. Se você, líder de um projeto, independente de qual seja, duvida de sua própria autenticidade, sua paixão será minada. Mas, se ama genuinamente sua história, vai adorar compartilhá-la com outras pessoas.

Aqui estão outras dicas para espalhar sua história:

Conte sua história a todo mundo que puder

Faça uma lista dos grupos com os quais você tem conexão e que poderiam ajudar a espalhar sua história. Essa lista poderia incluir suas redes sociais (por exemplo: amigos do *Facebook*, seguidores do *Twitter*), uma organização de ex-alunos, um time de esportes de fim de semana, membros da aula de ioga, uma congregação de igreja, e assim por diante. Essas são suas comunidades, e elas já têm um interesse (mesmo que seja superficial) no que você está fazendo com sua vida.

Mas não pare por aí. Conte sua história sempre que alguém perguntar: “Então, o que você faz da vida?”. Alguns dos meus lugares favoritos para fazer isso são elevadores, metrô, aviões, festas de final de ano, eventos e feiras de negócios. Aproveite a oportunidade para liberar sua paixão. Logo você vai perceber se sua história conquista ou não os outros. Assim, não estará apenas a divulgando, mas também conseguirá encontrar novas formas de melhorá-la.

Como parte da ação “Um Dia Sem Sapatos”, a equipe da TOMS e fãs locais caminharam descalços pelo Pêr de Santa Monica. Em 2010, mais de duzentas e cinquenta mil pessoas ficaram descalças no ODWS.

Encontre parceiros de história

Histórias não precisam andar sozinhas. Se sua história conecta-se com a de alguém, encontre uma forma de unir as duas, como a AT&T fez com a TOMS.

Quando você tem uma história que é mais ampla e mais interessante do que seu produto ou serviço (ou você), outras pessoas e empresas vão querer incorporá-la às deles para compartilhar o *efeito halo*. Para a TOMS, algumas dessas pessoas/empresas são: o editor da *Vogue*, que deu sapato TOMS como presente de fim de ano para sua extraordinária lista de contatos (a maioria não tinha ouvido falar da TOMS na época); *Ralph Lauren*, que criou uma linha de TOMS com edição limitada apresentando desenhos especiais e vendeu nas lojas *Rugby by Ralph Lauren* de todo o País; e a loja de roupas da grife *Theory*, que apresentou a TOMS em sua “Parede de Ícones”, com dezoito metros de altura na loja de Manhattan e em paredes menores em outros locais. Cada uma delas mostrava a palavra “DOE” em letras gigantes, junto com o texto contando a história da TOMS. A direção da *Theory* fez tudo isso com um simples objetivo: dividir com seus clientes uma história da qual ela gostou.



Cuide muito bem de sua história *online*

Se alguém está interessado em contratá-lo, chamá-lo como consultor, entrar na sua empresa, ou até mesmo marcar um encontro, ele vai acessar a internet e fazer uma pesquisa no *Google*. Suas páginas de *Facebook*, *Tumblr* ou *Flickr* vão aparecer, e se não forem persuasivas, se não oferecerem oportunidades para que outros sintam uma conexão com sua história, será muito difícil se destacar.

A solução não é tentar excluir a sua presença da Internet. É exatamente o oposto: você precisa que possíveis parceiros, empregadores, colegas o encontrem. Sua presença online é uma excelente maneira de confirmar a impressão que você passa pessoalmente. Mas a chave é ter certeza de que a 'persona' *online* representa quem você é realmente, de uma forma coerente com sua própria história. E cuidado para não divulgar o que você não quer que as pessoas saibam. Não é culpa do *Google* se a busca termina sendo embaraçosa para você.

Encontre os formadores de opinião que podem adorar sua história

Em todo segmento há pessoas que Malcolm Gladwell, em seu livro *O Ponto da Virada*, chamou de “conectores”: pessoas que gostam de falar e que são o centro de suas redes. Garanta que sua história seja contada para pessoas que estão em posição de a repassar a outras. Contar sua história a um ermitão pode levar a apenas um novo seguidor; contar a alguém no centro de uma rede social terá um efeito exponencial.

Durante muitos anos, Susan Walvius foi uma das mais bem-sucedidas treinadoras de basquete feminino universitário, trabalhando em várias escolas antes de aceitar um emprego na Universidade da Carolina do Sul, em 2002, onde sua equipe chegou à Elite dos Oito, na *National Collegiate Athletic Association* (NCAA).

Michelle Marciniak é uma antiga estrela do basquete, que competiu em dois campeonatos nacionais durante sua carreira na Universidade do Tennessee (e foi eleita a Jogadora Mais Valiosa na Final do NCAA, em 1996). Depois de um período na Associação de Basquete Nacional Feminino, ela foi trabalhar com Susan, na Carolina do Sul.

Envolvidas com esportes há mais de duas décadas, as duas mulheres desenvolveram um bom conhecimento sobre tecidos para roupas esportivas. Um dia, Michelle encontrou um novo tecido que adorou e trouxe para Susan examinar. Susan achou ótimo e disse: “Adoraria ter lençóis feitos desse material.”

Michelle respondeu: “Vamos fazer.”

E fizeram. Bom, não foi tão simples: antes de começar a empresa, elas trabalharam no conceito com a escola de negócios da Carolina do Sul, fizeram pesquisas de mercado e levantaram dinheiro, experimentando muito até criarem lençóis com uma capacidade melhor de respirar, de controlar a temperatura e a transpiração e com melhor elasticidade do que os lençóis tradicionais.

Elas chamaram o produto e a empresa de *SHEEX*.

Em agosto de 2007, Susan e Michelle estavam prontas para começar a vender. Para fazer isso, usaram a história delas. Afinal, muitas pessoas estavam vendendo lençóis, mas quantas eram ex-atletas e treinadoras vendendo um lençol que não era apenas ótimo, mas melhorava o desempenho do atleta ao facilitar o sono?

As duas mulheres deixaram sua história facilitar a trajetória. “Não somos pessoas que falam sobre atletismo — *fomos* atletas. Os varejistas adoraram isso”, conta Susan. “Também foi assim que construímos o relacionamento com nossos parceiros. Esse fato abre portas — por causa de nosso passado no esporte, podemos encontrar pessoas às quais de outra forma não teríamos acesso. E estão sempre perguntando a Michelle como era jogar para Pat Summitt ou me perguntam como era trabalhar com Lou Holtz, Steve Spurrier ou Ray Tanner.”

SHEEX está tendo um começo rápido: em junho de 2009, começou a vender na Internet e em algumas poucas lojas selecionadas em Houston. Em 2010, foi iniciada a distribuição nacional através do catálogo da *Brookstone* e de lojas como *Bed Bath & Beyond* e *Sports Authority*. Em 2011, chegou à *Home*

Shopping Network. “É incomum vender roupa de cama através de canais de artigos esportivos, mas tem funcionado bem, pois é onde os clientes, já interessados em tecnologia de tecidos voltados para desempenho, podem ouvir nossa história”, conta Michelle.

Seja específico

É importante conhecer seu público. Na essência, sua história tem a ver com uma ideia ou um produto específicos, ou a um conhecimento que você está oferecendo. Não dá para ser tudo para todas as pessoas e ainda manter sua credibilidade e integridade. Tenha certeza de que sua história é trabalhada como um apelo às pessoas que você realmente quer como apoiadores e que ela mostra sua principal força.

TRÊS

Encare seus medos

Daqui a vinte anos você ficará mais desapontado pelas coisas que não fez do que pelas que fez. Então, solte a âncora. Navegue para longe do seu porto seguro. Deixe os ventos soprarem suas velas. Explore. Sonhe. Descubra.

MARK TWAIN

Eis a história de uma mulher que vivia a típica vida de classe média no Texas antes de se inspirar a ajudar os outros. Porém, para tanto, descobriu que deveria enfrentar seus medos.

Pam conheceu seu marido, Mike, quando tinha apenas catorze anos. Eles se casaram vários anos depois, quando Mike estava na *Southern Methodist University*. Pam, então, largou seus estudos e ajudou a pagar a faculdade de medicina de Mike, trabalhando como garçõete. Ela logo deu à luz três filhos, dois meninos e uma menina, e virou dona de casa.

Apesar de ter pensado em uma carreira na área da moda, ter filhos alimentou seu interesse por saúde — a deles e a sua própria. Ela começou a aprender mais sobre dietas e exercícios, e tornou-se uma ávida fã de ginástica aeróbica, até competindo em eventos. Sua saúde parecia excelente, mas em 1990 Pam foi ao médico e recebeu os resultados de alguns exames. Seu colesterol estava muito alto: duzentos e quarenta e dois.

Pam exercitava-se com frequência e não fumava nem bebia, mas comia muito queijo, sorvete e outras comidas com gordura saturada. Ela decidiu cortar a maior parte disso de sua dieta. Em seis meses, o colesterol tinha caído para cento e quarenta e seis.

Para ajudar a comemorar sua conquista, Mike lhe deu um presente: uma visita ao acampamento de *fitness* da revista *Shape*, na Califórnia, local em que as pessoas vão para aprender sobre fitness e saúde com profissionais. Pam ficou emocionada, mas também com medo: ela nunca tinha viajado de avião sozinha; nunca tinha viajado para lugar

nenhum sozinha. Mas queria tanto essas férias que conseguiu arranjar coragem para voar e se divertiu muito, inspirando outras mulheres que conheceu com a história de como tinha baixado seu colesterol.

Quando Pam voltou para casa, sentia-se motivada para fazer mais coisas. Ela não queria simplesmente contar sua história para algumas pessoas; queria que muitas outras conhecessem sua experiência. Depois de pensar um pouco, decidiu escrever um livro de receitas. Dois dias depois, ela sonhou com uma logo: uma barra de manteiga com um símbolo estilo “Caçadores de Fantasma” cruzado. *Caçadores de Manteiga!*

Esse acabou sendo o nome do seu livro. Pam passou o ano seguinte escrevendo. Quando terminou, encarou outro medo: o que fazer em seguida. “Eu tinha tanto medo”, ela se lembra. “Não conhecia nada do mercado editorial. Não tinha ideia do que fazer.”

Sem quaisquer conexões com o mundo editorial de Nova York, ela decidiu que o caminho mais simples e direto para resolver seu problema seria a publicação independente do livro. Investigou as páginas amarelas, visitou algumas gráficas e encontrou uma cujos donos pareciam estar com a saúde tão ruim que sentiu pena deles. Pam contratou-os porque achou que poderia ajudá-los a ficar mais saudáveis no processo — eles, mais do que muitos, precisavam do livro dela!

Os donos fizeram uma cotação de trinta mil dólares como custos de impressão. Como Pam e Mike não tinham esse dinheiro, ela precisou encarar outro desafio: ir ao banco e pedir o que parecia um empréstimo enorme.

Eles conseguiram o empréstimo e Pam continuou com seu projeto. Bom, mais ou menos. Era agosto de 1991. Pam queria que o livro estivesse pronto no Natal, mas as coisas iam mal com a gráfica, muito mal. Na verdade, Pam começou a aparecer todo dia para tentar encorajá-los a terminar o projeto, mas ficou claro que a empresa que ela tinha escolhido não era muito competente.

Finalmente, num dia chuvoso de inverno, Pam chegou à gráfica e encontrou as portas da frente trancadas, apesar de conseguir ver os donos escondidos do lado de dentro. Ela ligou para seu marido, que tinha um amigo na polícia, e eles quebraram a porta, mas não serviu de nada. Mesmo depois de uma batalha na justiça, tudo que Pam conseguiu de volta foi seu manuscrito — a empresa não tinha dinheiro para restituí-la.

Pam caiu em uma profunda depressão. O livro era sua missão — e agora? Chorando, ela se trancou em seu quarto até que finalmente Mike falou: “Chega. Vamos pedir outro empréstimo.”

Então, o casal voltou ao banco. O projeto de Pam tinha deixado a família com uma dívida de sessenta mil dólares. Pior, ela tinha que

encontrar outra gráfica. Da outra vez que havia feito isso, ela tinha cometido um erro de julgamento bastante caro.

Mas a nova gráfica fez um excelente trabalho, e três semanas depois, Pam tinha cinco mil exemplares do livro prontos para serem vendidos. O jornal *Fort Worth Star Telegram* publicou um artigo sobre ela, que depois foi reproduzido em todo o País; uma estação de TV local a entrevistou; e as cinco mil cópias foram vendidas em três semanas. Com a mesa de jantar como escritório e seus filhos fazendo o trabalho de envelopar, endereçar etc., ela, então, continuou a vender cada vez mais livros: vinte mil... quarenta mil... cem mil...

Em apenas dezesseis meses, Pam tinha vendido quatrocentos e cinquenta mil cópias de seu livro de receitas intitulado *Caçadores de Manteiga*. Uma grande editora ofereceu a ela uma passagem para Nova York, onde a convenceram de que a melhor forma de chegar a uma audiência ainda maior — e, portanto, influenciar mais pessoas a comerem de forma saudável — era publicar através deles. Ela concordou.

A editora organizou uma turnê de apresentação. Considerando que a introvertida Pam tinha dificuldades até para falar em suas aulas de aeróbica com poucas pessoas, isso foi um desafio aterrorizante. Na verdade, pouco antes de ter que sair na viagem de quatro semanas, ela ficou tão assustada, que passou dias com falta de ar e chorando. Se não fosse pelo apoio de sua família e sua fé, diz, não conseguiria. Mas ela foi e juntou coragem para apresentar ao público seu livro e sua história. Funcionou. No final, *Caçadores de Manteiga* vendeu um milhão e quatrocentas mil cópias.

Apesar de todos os seus medos, Pam foi capaz de ver sua ideia original (escrever um livro para inspirar outras pessoas a comer de forma saudável) dar certo e também se tornar um sucesso financeiro e inspirador. “Eu sabia que estava fazendo algo que poderia mudar a vida de muitas pessoas, e o desejo de fazer a diferença era mais forte do que todos os medos que tive que enfrentar”, conta ela.

A razão por que conheço tão bem essa história? O sobrenome de Pam é Mycoskie — ela é minha mãe.

Uma foto familiar tirada durante o primeiro *Shoe Drop*. Da esquerda para a direita: meu pai, Mike; minha irmã mais nova, Paige; minha mãe, Pam; eu; e meu irmão mais novo, Tyler.

Tigres de dente de sabre e planos de negócio

Medo é muito mais comum do que a maioria das pessoas imagina, isso porque vivemos numa sociedade que não gosta de conversar sobre isso. Como regra, somos muito mais impressionados pela ousadia. Mas o medo acontece, e acontece com todo mundo — especialmente com alguém que está começando um negócio, fazendo uma entrevista para um emprego ou tentando convencer as pessoas sobre uma causa.

Convivemos com o medo durante toda a nossa vida. Quando estamos desempregados, tememos que nunca mais vamos conseguir outro emprego. Quando conseguimos um emprego, temos medo de ser demitidos. Quando investimos nosso dinheiro, temos medo de perder nossa poupança. E, quando começamos nossa própria empresa, jogando nela nossos esforços, nossa economia e fé, temos medo de perder tudo.

Como o medo vai ficar conosco pelo resto das nossas vidas, devemos aprender a enfrentá-lo, e o primeiro passo é entender o que ele é.

O medo ocorre quando sentimos ansiedade ou apreensão em relação a uma possível situação ou evento — em outras palavras, algo que ainda nem aconteceu. É a forma como nosso cérebro nos alerta para que prestemos atenção sobre os perigos ou riscos que corremos. Sem medo, nossos ancestrais teriam caminhado na direção de um tigre-dente-de-sabre ou de um mamute e virado o jantar. Não enfrentamos mais predadores pré-históricos, mas ainda precisamos prestar atenção ao medo quando ele nos avisa para não pular de um avião sem paraquedas, não entrar numa briga com alguém que tem o dobro do nosso tamanho ou não atravessar uma rua movimentada sem olhar.

Além disso, o medo nos dá um choque hormonal que permite que lidemos com situações urgentes — o chamado “brigue ou fuja”, criado para nos levar a agir. Mas, em vez de responder com ação, muitas pessoas paralisam quando sentem medo. Elas se sentem acuadas. Recuam. Desistem. E geralmente usam isso como desculpa para não começar algo que seja importante.

Isso pode ser um erro terrível. O medo provocado por encontrar um feroz tigre-dente-de-sabre é muito diferente daquele de assumir um risco empresarial inteligente, mas a questão é que os mesmos

sintomas fisiológicos podem ser sentidos. E a nossa reação — encontrar um porto seguro que nos afaste desse horrível sentimento — pode ser a mesma. Mas temos de lembrar que o perturbador sentimento inicial de medo não é algo que possamos controlar; é completamente natural. Todo mundo sente isso em algum momento nos negócios, mas é importante saber que o que você teme não vai matá-lo. Aqueles que alcançam o sucesso encaram seus temores e criam um plano para superá-los.



Na verdade, quanto mais você lê sobre empreendimentos bem-sucedidos, mais vai descobrir quantas pessoas de sucesso enfrentaram rejeição, falência, perda de apoio ou fracasso completo, que tiveram a oportunidade de encerrar o que estavam fazendo e simplesmente ir embora. Mas, em vez disso, elas enfrentaram seus medos, conseguiram deixá-los para trás e, por fim, triunfaram.

Uma das minhas histórias favoritas é a de Sam Walton, um dos empresários mais bem-sucedidos de toda a história. Em 1945, ele tinha o que a *Harvard Business Review* mais tarde chamaria de “uma loja de segunda em uma cidade de segunda num estado que ninguém chamaria de primeira”. Muitas outras lojas tinham fechado e essa parecia seguir o mesmo destino. Afinal, Walton não só tinha pouca experiência administrando um negócio, como também tinha comprado uma loja em um ponto ruim, pago muito por ela e assinado um aluguel ruim.

Na verdade, ele tinha mais do que três problemas, e em poucos anos tinha chegado ao desastre completo. Mas, apesar de seus piores pesadelos terem virado realidade, ele conseguiu transformar tudo e prosperar de uma forma que ninguém nunca poderia imaginar. Hoje,

sua loja, o *Walmart*, é uma das maiores empresas do mundo, e Walton tornou-se um dos homens mais ricos do planeta. Por quê? De acordo com o artigo da *Harvard Business Review*, “a verdadeira explicação para seu sucesso foi que ele teve coragem para manter suas convicções.”. Sua crença em seu modelo de desconto — apesar de seus enganos no começo — levou-o a ultrapassar o que poderia ter sido uma permanente barreira de medo.

Toda pessoa bem-sucedida enfrenta adversidades. Quanto mais você lê biografias, conversa com pessoas de sucesso e ouve líderes de negócios, mais vai ouvir falar em erros, pisadas na bola, medos e fracassos. Mas também vai ver que esses erros terminaram sendo as maiores bênçãos que eles já receberam. Essa é uma lição que você precisa aprender.

Eu garanto que em qualquer novo empreendimento haverá dias em que você se sentirá completamente perdido, convencido de que o fracasso é inevitável e que, não importa o quanto trabalhe, nunca vai conseguir. Eu tive muitos dias assim durante os primeiros anos da TOMS. Estávamos fazendo algo totalmente diferente e era assustador. Quando isso acontecer, você terá que enfrentar um dos mais importantes testes que vai encontrar pelo caminho. Retrocessos e medo são inevitáveis. O que distingue os sucessos definitivos dos fracassos definitivos é a resposta: o que você faz com eles?

Este é um momento no qual muitas pessoas viram as costas, desistem ou começam a pensar em desculpas ou explicações de por que elas deveriam desistir. Entendo completamente esse instinto.

Medo é uma das emoções mais poderosas, e quanto mais focamos nela, mais ela cresce e distorce nosso comportamento. Mas há uma forma de enfrentá-lo. Em vez de focar o medo em si, algo que não pode ser controlado, foque no que você pode controlar: suas ações. Como você reage aos sentimentos negativos será a chave para o seu sucesso. Sentir-se confortável com o medo e agir com confiança frente a ele não apenas dará mais coragem quando tiver que o enfrentar da próxima vez, mas também aumentará muito suas chances de conseguir sucesso e felicidade. Aqui, apresento como outro empreendedor de primeira viagem lidou com essa questão.

O fator medo VeeV

Courtney Reum não começou sua carreira pensando em florestas tropicais. Graduado na *Columbia University*, em Economia e Filosofia, ele foi direto para *Wall Street*, tornando-se um agente de investimentos na *Goldman Sachs*, com especialidade em produtos de consumo.

Alguns anos mais tarde, depois de trabalhar com marcas *start-up*, incluindo *Under Armour* e *Vitamin water*, Courtney decidiu sair da *Goldman* para se tornar empreendedor. Tendo trabalhado perifericamente na fusão das empresas de bebidas *Pernod Ricard* e *Allied Domecq*, cujo valor combinado passava dos dez bilhões de dólares, o ex-banqueiro ficou interessado no mercado de bebidas, onde parecia existir uma falta de inovação.

E assim, no final de 2007, Courtney e seu irmão Carter começaram a *VeeV*, uma bebida com o slogan “Uma forma melhor de beber”. A razão pela qual ela é melhor, diz Courtney, é sua infusão com açaí, que tem muita vitamina C e E. Além do mais, para cada garrafa vendida, a *VeeV* doa um dólar para a preservação das florestas tropicais através do projeto “Açaí Sustentável”, fundado por outros empreendedores que trabalham com açaí na Sambazon (*Sustainable Management of the Brazilian Amazon* — Gerenciamento Sustentável da Amazônia Brasileira). A *VeeV* também opera sua própria destilaria para produzir energia eólica. Além disso, é a primeira empresa de bebidas a compensar as emissões de dióxido de carbono de suas atividades e receber certificado carbono zero.

As vendas da empresa têm sido excelentes, aumentando mais de duzentos e cinquenta por cento a cada ano, e a *VeeV* está a caminho de se tornar uma das marcas mais bem-sucedidas do País.

Como quase todo mundo que começa uma empresa, Courtney às vezes ficava com muito medo: “Eu acordava com pesadelos às três da manhã. Logo, ficou evidente que não sabíamos muito sobre o mercado de bebidas e tínhamos muito o que aprender. Tampouco sabíamos se outra pessoa poderia estar copiando nosso produto; estávamos, em uma palavra, aterrorizados.”.

Aqui estão algumas dicas que Courtney me contou nesses anos para ajudar a encarar o medo e a lutar contra ele:

NÃO IMPORTA O QUE ACONTEÇA: SE GANHAR,
PERDER OU EMPATAR, NUNCA SE ESQUEÇA DE

Courtney explica: “Foi assustador deixar a *Goldman*, no entanto, por mais amedrontador que fosse, o fato era que, quando começamos a *VeeV*, eu tinha vinte e sete anos. Pensei: *E se tudo isso for um terrível fracasso — o que seria o pior que poderia acontecer?* Eu acordaria aos trinta anos com uma incrível experiência e estaria pronto para fazer outra coisa. Em outras palavras, o lado ruim não é tão ruim quanto a maioria das pessoas pensa. Mesmo que um fracasso financeiro possa ser desencorajador e difícil de enfrentar, sua carreira pode ser ainda mais brilhante: conheço muitos empreendedores que fracassaram, mas eles também foram bem-sucedidos porque, com base em suas experiências de abrir e administrar uma empresa, depois receberam ofertas de empregos muito mais interessantes do que as pessoas que nunca correram riscos.”.

NÃO TEMA O DESCONHECIDO

“As pessoas temem o desconhecido, mas a verdade é que tudo é desconhecido por definição — ninguém realmente sabe no que está se metendo. Quando começamos a *VeeV*, não tínhamos ideia do que iria acontecer. Nem eu nem meu irmão sabíamos qualquer coisa sobre a indústria do álcool; não sabíamos nem o que era um distribuidor, muito menos onde encontrar um.

As pessoas tendem a pensar que deveriam começar algo só quando conhecem totalmente o campo em que querem atuar. Isso, provavelmente, nunca vai acontecer. Ninguém entra nesses empreendimentos sabendo tudo. Você tem uma boa ideia, tem energia, consegue dinheiro e faz o melhor. Se você passa todo seu tempo aprendendo e estudando para estar pronto, nunca vai parar de aprender e estudar. E nunca vai começar seu empreendimento.”.

TODO MUNDO COMETE ERROS

“Quando as pessoas começam algo novo, elas sempre têm medo de errar e terminam com a Paralisia da Análise. Ficam tão fixadas na ideia de que toda decisão é muito importante, que ficam obcecadas com cada uma delas e no final acabam fazendo nada. Em vez de deixar o barco afundar, eu sempre o mantenho navegando em alguma direção. Alguns erros raramente o levarão para o fundo do mar. Você pode ter um buraco no barco e a água pode começar a entrar, mas não vai se afogar. No geral, não há, teoricamente, nenhum equívoco no

começo do qual não possa se recuperar.”.

NÃO SE PREOCUPE COM O QUE OS OUTROS
PENSAM

“Tenho certeza de que algumas pessoas na *Goldman*, quando descobriram sobre a *VeeV*, sorriram com desdém e falaram: ‘Courtney não vai conseguir’. E daí? Meu irmão e eu podemos não estar ganhando tanto dinheiro quanto essas pessoas (se elas ainda estiverem no mercado). mas estamos fazendo aquilo de que gostamos. Isso vale a pena. Sim, foi duro no começo, pensava no que as pessoas iriam dizer. Então concluí: nunca mais vou ver essas pessoas.”.

NÃO SEJA VÍTIMA DA NECESSIDADE DA
MELHOR IDEIA

“Muitas pessoas que começam algo novo ficam intimidadas pela pergunta ‘Essa é a melhor ideia que tenho?’. Claro que uma boa ideia é um ótimo começo, mas o sucesso da maioria dos empreendimentos está, na verdade, na fase de execução, não na ideia. Eu prefiro uma ideia decente com uma execução perfeita do que uma grande ideia com uma execução abaixo da média.”.

Um dos primeiros estagiários, Jonathan, comigo, aprendendo a fazer sapatos em nossa primeira fábrica na Argentina.

Os Assassinos do Medo

Agora que a TOMS está crescendo e tem mais segurança financeira, não sinto o mesmo tipo de medo que sentia no começo. Mas escrever este livro trouxe de volta algumas das lembranças mais terríveis, como quando a TOMS não tinha dinheiro para pagar suas contas e tivemos que pedir a todos os nossos fornecedores que aumentassem nosso crédito além do que era normalmente aceito. Lembro de reuniões diárias com Justin, o nosso homem dos números, tentando decidir que fornecedor seria pago naquela semana. (Normalmente, terminava sendo a pessoa que gritava mais alto quando Justin estava pedindo mais tempo.) Nossa linha de crédito estava quase esgotada, nossos cartões de créditos estavam no limite e nosso banco estava sempre perguntando quando íamos pagar nossas dívidas. Além disso, havia a pressão de ter de vender e doar os sapatos.

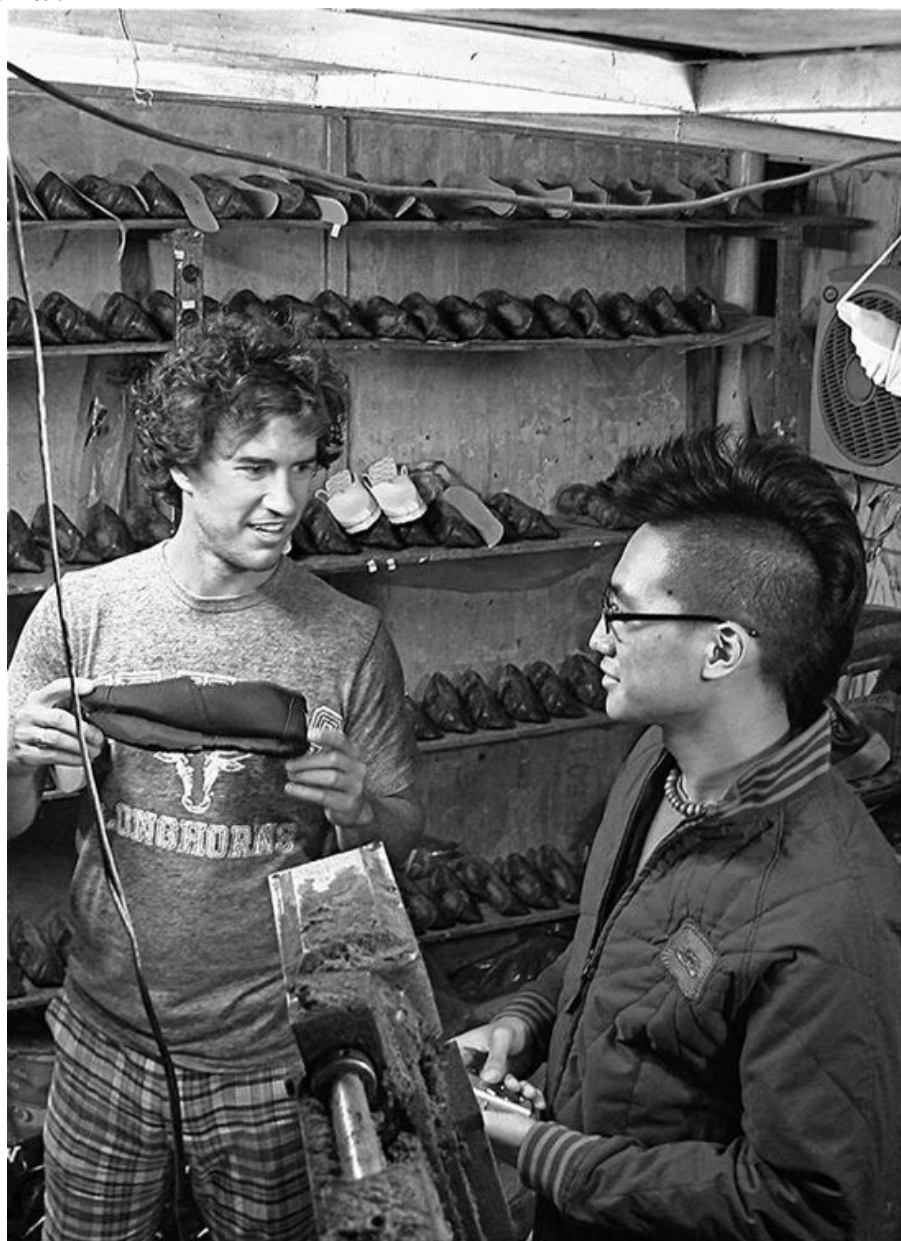
O mais assustador, no entanto, foi que, com toda a divulgação que recebemos e nossa ousada declaração de que estávamos mudando o conceito de negócio e filantropia, estávamos sendo observados de perto. Um fracasso teria muita repercussão.

Mas encontrei formas eficientes de conviver com o medo até conseguir superá-lo. Primeiro, eu lembrava de viver minha história.

Voltei à questão central: por que estou fazendo isso? Quando você retoma suas motivações centrais, você afirma a autenticidade de seu projeto, o que elimina um dos maiores medos: de que você é uma fraude. Quando vive sua história, não é preciso fingir ser alguém que não é. Você pode ser você mesmo. Já foi dito que não há nada mais perigoso do que alguém que não tem nada a perder — e isso é verdade nos negócios também. Viver a sua história significa que suas ações e sua missão são iguais, o que elimina qualquer espaço para vergonha e desapontamento — as duas emoções que fundamentam nossos maiores medos. É quando você não tem nada a perder.

Também me cerquei de estagiários. A coisa maravilhosa dos estagiários é que eles são muito entusiasmados e tudo é novidade, por isso não perdem tempo ficando com medo, pois, estão animados por trabalhar com algo importante e significativo. Ter um grupo de pessoas entusiasmadas ao seu redor, ocupadas, trabalhando pelo sucesso da sua empresa, dá confiança, faz você se sentir autêntico e, no final, ajuda a tornar realidade qualquer ideia que tenha. Cresça

com estagiários, que podem desafiar suas ideias e fazer que você se sinta jovem e confiante, não importa sua idade e o medo que você sinta.



Eu me cerco de citações inspiradoras. Esse conselho fácil de seguir cumpriu um enorme papel na minha capacidade de superar meus próprios medos e inseguranças durante toda minha carreira empreendedora. Digamos que você esteja começando uma empresa e não tenha dinheiro para contratar um assistente poderoso, ou uma junta de diretores, ou alguém que possa dar conselhos, motivá-lo ou

simplesmente ser uma caixa de ressonância das suas ideias. Você ainda tem a possibilidade de encontrar muita ajuda.

Como? Citações. Citações de pessoas que atravessaram o medo e o fracasso e ainda ficaram de pé. Cerque-se dessas poderosas palavras.

Quando comecei a empreender, estava frequentemente sozinho, então espalhei as minhas citações favoritas em todo o meu apartamento. Elas faziam eu me sentir como se nunca estivesse realmente sozinho. Eu digitava e imprimia as favoritas em um pedaço de papel ou cortava de revistas e colava na parede. Nos primeiros seis anos de minha vida empreendedora, tais citações estavam espalhadas por todo o apartamento, como se um tornado de papel tivesse passado por ali.

Aqui estão algumas das minhas citações favoritas sobre medo que me ajudaram a atravessar alguns dos momentos mais sombrios:

Mude seus pensamentos e você muda seu mundo.

Norman Vincent Peale

Muitos dos fracassos da vida acontecem com pessoas que não perceberam o quão perto estavam do sucesso quando desistiram.

Thomas Edison

O sucesso é a capacidade de ir de um fracasso a outro sem perder o entusiasmo.

Winston Churchill

Você ganha força, coragem e confiança em toda experiência na qual realmente encara o medo de frente. Você é capaz de falar para si mesmo: “Eu atravessei esse horror. Posso aguentar o que vier”... Você deve fazer o que acha que não consegue fazer.

Eleanor Roosevelt

Além de me cercar de citações curtas, leio biografias. Como deixei a faculdade para começar uma empresa e nunca me formei, muito da minha educação veio de livros que encontrei sozinho, não os que algum professor recomendou. Meus livros favoritos sempre foram biografias de empreendedores bem-sucedidos e outras pessoas inspiradoras.

Por exemplo: quando comecei meu negócio de televisão a cabo, li a biografia e a autobiografia de toda pessoa do setor que consegui encontrar, como a de Ted Turner, que fundou a *CNN*. Quando comecei a TOMS, li sobre Richard Branson (fundador da *Virgin*), Yvon Chouinard (fundador da *Patagonia*), Mary Kay (fundadora da *Mary Kay Cosmetics*), Herb Kelleher (CEO da *Southwest Airlines*), Howard Schultz (CEO da *Starbucks*) e outros cujas empresas estavam devotadas tanto ao lucro quanto a uma missão maior.

Quando aconselho a ler biografias, não estou falando somente de livros. Há muito material biográfico na internet. Digamos que você

esteja pensando em começar uma ONG focada na proteção do meio ambiente ou, já maduro, buscar um novo emprego. Provavelmente, será capaz de encontrar histórias (de ou) sobre alguém que fez (ou que está fazendo) algo parecido com o que você está pensando. Aprender com outra pessoa que já está fazendo o que você quer fazer, ou uma versão disso, pode eliminar o medo — todo caminho é mais fácil de seguir quando você vê os passos de alguém que já fez aquilo.

Também me lembro de pensar pequeno. É melhor não ver seu próximo passo como um tremendo risco. Pense nisso como um pequeno passo em uma longa jornada.

Pensar grande sempre parece bom, mas é um erro comum compartilhado por muita gente que está começando um negócio. Começamos a TOMS com duzentos e cinquenta pares de sapatos em três mochilas — foi isso. Não deixei meu emprego imediatamente. Não investi dezenas de milhares de dólares. Só fiz duzentos e cinquenta pares de sapatos e tentei vendê-los.

Ao começar pequeno, você pode trabalhar sua história, testar sua ideia e sua coragem. Há um conceito japonês conhecido como *kaizen*, que diz que pequenas melhorias feitas todo dia vão levar a grandes melhorias no geral. Essa ideia ficou famosa nos anos 1980 por conta das empresas de carros, que lentamente foram estabelecendo uma posição dominante no mercado automobilístico norte-americano ao acrescentar pequenas melhorias em seus veículos, em vez de introduzir inovações revolucionárias. Quando você mantém esse conceito em sua mente, chegar aos grandes desafios parece muito menos assustador.

Começar pequeno é uma ideia especialmente boa para alguém que já tem emprego. Digamos que você é professor de matemática, mas sua verdadeira paixão é fazer pães. Você não precisa pedir demissão. Em vez disso, melhor do que ficar sentado na praia nas suas próximas férias, seja voluntário por uma semana em uma padaria para ver se gosta daquilo. Aprenda o que puder sem se comprometer totalmente. Peça ao dono se você pode trabalhar à noite ou nos fins de semana. Assim, vai aprender o ofício enquanto continua ganhando dinheiro em seu emprego.

~~CON~~TRAS

1) ~~Não tem~~ ~~baixa~~ ~~afeta~~ se as pessoas vão gostar do sapato.

2) ~~Perder~~ ~~que~~ ~~falar~~ ~~muitas~~ ~~coisas~~ ~~em~~ ~~um~~ ~~novo~~ ~~empreendimento~~.

3) ~~Não~~ ~~há~~ ~~o~~ ~~que~~ ~~se~~ ~~precisa~~ ~~de~~ ~~tempo~~ ~~para~~ ~~testar~~ ~~se~~ ~~pode~~ ~~funcionar~~.

4) ~~Não~~ ~~se~~ ~~pode~~ ~~ter~~ ~~uma~~ ~~ideia~~ ~~de~~ ~~um~~ ~~produto~~ ~~ou~~ ~~uma~~ ~~ação~~ ~~ou~~ ~~uma~~ ~~solução~~ ~~que~~ ~~funcionaria~~ ~~podendo~~ ~~dar~~ ~~como~~ ~~presente~~ ~~de~~ ~~Natal~~ ~~aos~~ ~~amigos~~.

5) \$\$\$?

5) Fácil de testar vendendo online + em umas poucas lojas em Los Angeles.

6) Sempre quis me envolver mais com filantropia.

7) Nunca me senti tão animado com ALGO!

PRO'S	CON'S
① A new challenge	① Not sure if people will like shoe
② Could help a lot of kids	② would have to say no to Carl on new venture
③ get to spend more time in Argentina	③ No guarantee model can work
④ slides are really comfortable, so if does not work, could give as christmas gifts to friends	④ Not sure we can grow production if it does
⑤ easy to test by selling online to in a few stores in LA	⑤ \$\$\$?
⑥ Always wanted to be more involved in charity	
⑦ I have never been so excited about ANYTHING!	

Se você descobrir que tem talento e paixão em seu projeto paralelo, pode então dar o próximo passo, sabendo muito mais do que se tivesse

começado sem saber nada, mesmo se ainda tiver muito para aprender.

Eu também escrevia todos os meus medos e olhava para eles. Quando os medos ficam na sua cabeça, sua imaginação pode ficar doída, torturando-o com todas as várias possibilidades e resultados negativos. Mas, quando você escreve, esclarece exatamente do que tem medo e logo o poder que eles têm sobre você vai desaparecer.

Sempre que sinto o medo chegando, crio um cenário “e se” desenhando uma linha no meio de um pedaço de papel, usando o lado esquerdo para listar meus medos e o direito para imaginar o pior resultado possível.

Por exemplo, quando comecei a TOMS, escrevi de um lado:

“Se ninguém comprar os sapatos, então vai acontecer o seguinte: vou perder cinco mil dólares em material e custos iniciais. Três meses da minha vida vão terminar em quase nada.”

Do outro lado, escrevi:

“Mesmo se o pior acontecer, vou passar três meses na Argentina, aprender algo novo, fazer novos amigos e me divertir muito.”

Meu último conselho para eliminar o medo é procurar o máximo de conselhos possível — de todo mundo. Você pode receber grandes conselhos de todo tipo de gente, é só pedir. Sim, algumas pessoas provavelmente não vão falar com você, não importa a forma inteligente que se aproxime delas. Mas você vai ficar surpreso ao constatar quantas delas vão ficar felizes em ajudar.

Usando a internet, você pode chegar a quase qualquer pessoa. E como a web oferece uma maneira menos formal de se comunicar, pessoas bem-sucedidas têm maior probabilidade de dar conselhos do que antes. No passado, você tinha que fazer uma ligação telefônica não solicitada, marcar uma reunião, conseguir transporte, lidar com logística e assim por diante. Agora você pode escrever um e-mail e em minutos receber ótimas dicas.

Descobri que as pessoas gostam de dar conselhos para aqueles por quem sentem empatia e em quem veem uma versão delas mesmas. Muitas vezes eu vi jovens mulheres chegarem a empreendedoras bem-sucedidas e receberem excelentes conselhos porque as mais experientes se identificaram com uma versão delas mesmas do passado. Lembre-se de que, quando você tem sucesso, a vida torna-se um pouco sem graça — a aventura e o perigo diminuem. Então, quando uma versão mais jovem de um empreendedor aparece, seu mentor passa a viver indiretamente a fase inicial daquela pessoa — e ter um papel no sucesso de um novo projeto.

Em 2002, depois de competir no programa *TheAmazing Race* e experimentar em primeira mão o fenômeno da incrível popularidade dos *reality shows*, decidi criar um canal de TV a cabo que transmitisse *reality shows* 24 horas por dia. Depois de pesquisar muito, entrei em

contato com um homem chamado Jack Crosby, um pioneiro no negócio de TV a cabo. Como eu, Jack era do Texas e, como eu, tinha começado seu primeiro empreendimento nessa área quando tinha vinte e poucos anos — e hoje está no corredor da fama desse segmento. Ele logo se tornou meu mentor. Não só me deu excelentes conselhos, como também adorava participar indiretamente das minhas batalhas, lembrando-se feliz do que tinha feito quarenta anos antes.

Não existe o momento certo

Um dos principais medos que todos temos é o de que seja o momento errado para começar qualquer um dos nossos projetos e, assim, deveríamos esperar até chegar “o momento certo”. Tim Ferriss, autor do *best-seller Trabalhe 4 horas por semana*, falou o seguinte sobre “o momento”: “Para todas as coisas mais importantes, o momento sempre está errado. Esperar o momento certo para deixar seu emprego? As estrelas nunca se alinham e as luzes do semáforo da vida nunca estão todas verdes ao mesmo tempo. O universo não conspira contra você, mas ele tampouco sai do seu caminho para alinhar todos os pinos. As condições nunca são perfeitas. ‘Algum dia’ é uma doença que vai levar seus sonhos para o túmulo com você... Se é importante para você e quer fazer isso ‘em algum momento’, faça agora e corrija seu curso pelo caminho.”.

Se você esperar pelo momento certo antes de se mover, pode nunca fazer nenhum movimento. Como regra, você pode contar com o tempo para criar alguns dos momentos mais assustadores na sua carreira. Isso aconteceu comigo.

Outro dos meus primeiros mentores foi um empreendedor chamado Carl Westcott. Carl começou muitas empresas, da *1-800-FLOWERS* à *Westcott Communications*, que ele vendeu por muito dinheiro. Também foi um dos primeiros investidores em rádio via satélite e em várias empresas *online*.

Conheci Carl ligando diretamente para ele e seu filho, Court, quando estava tentando levantar dinheiro para o canal a cabo de *reality shows*. Carl concordou em conversar comigo porque Court estava interessado em TV a cabo, e ele mesmo tinha investido muito dinheiro com programação a cabo em circuito fechado. No final, ele não investiu na minha empresa (viu muitos riscos — e estava certo), mas gostou de mim o suficiente para começarmos um relacionamento de negócios.

A empresa em que ele estava trabalhando na época se chamava *Digital Witness*. Era uma *start-up* de muito sucesso que ajudava gerentes de restaurantes a monitorar seus empregados. Em 2006, Carl pediu que eu dirigisse suas operações na Costa Oeste. Era uma grande oportunidade: vinha com um grande salário mais uma pequena porcentagem da empresa e, ainda melhor, Carl era a pessoa para quem eu mais queria trabalhar.

Infelizmente, essa oferta chegou pouco antes da minha viagem à

Argentina. Na vez seguinte em que me encontrei com Carl, de volta aos Estados Unidos, ele perguntou qual era minha decisão. Eu estava aterrorizado. Não queria perder minha relação com ele. E não queria perder uma segurança financeira de um alto salário em troca de uma *start-up* arriscada.

Mas eu sentia tanta paixão pela TOMS e sabia que nunca me sentiria bem comigo mesmo se não tentasse. Então recusei a oferta de Carl. Mas dei a sua família os primeiros pares de TOMS que foram feitos como protótipos. Carl e Court, os empreendedores seriais, ainda têm seus pares. Quando perguntei o porquê de eles ainda guardarem, eles falaram: “Simples: se você continuar bem como está indo, um dia esses sapatos podem valer uma fortuna no *eBay*.”

QUATRO

Seja engenhoso sem recursos

Imaginação é mais importante do que conhecimento.
ALBERT EINSTEIN

Quando começamos a TOMS, tínhamos o que podia ser chamado de recursos limitados. Na verdade, seria bem mais realista dizer que não tínhamos recursos.

Como o conceito de doar um produto novo a cada um vendido era único, não tínhamos nenhum modelo comprovado para convencer outras pessoas a nos apoiar. A verdade é que não sabíamos se a coisa iria funcionar. Portanto, era difícil levantar dinheiro do modo como alguém que está começando uma empresa tradicional faz. Ao contrário, tínhamos que ficar explicando a ideia muitas e muitas vezes para um monte de gênios em números treinados para tomar decisões de investimento baseando-se no potencial de lucro da empresa, não da filosofia.

Sem dinheiro, nem perspectiva de conseguir algum, e sem um modelo de negócio comprovado, tivemos que apelar para muitos atalhos.

Como já mencionei, uma das primeiras coisas que fiz – e isso foi quando apenas eu era toda a força de trabalho da TOMS nos Estados Unidos – foi colocar um anúncio contratando estagiários na *Craigslist*. O anúncio oferecia estágios de verão em design e marketing e dirigia as pessoas para o site da TOMS, que era bem bonito – o suficiente para parecer que éramos uma empresa de verdade.

Assunto: (empregos de marketing) Empresa moderna de sapatos procura

Estagiários SUPERFANTÁSTICOS!

Se você é esperto, criativo e empreendedor, esta é uma fantástica oportunidade...

A TOMS é uma empresa iniciante sediada em Venice, Califórnia. Nossa linha de produtos é uma fusão de moda argentina e cultura surfista da Califórnia. Para cada sapato que vendemos, doamos um par GRÁTIS a pessoas menos afortunadas na América Latina ou na África.

Nossa empresa está procurando pessoas para várias posições:

1. SUPERFANTÁSTICO Estagiário em Negócios – A pessoa escolhida para essa posição vai trabalhar diretamente com o CEO da TOMS. Nada de servir cafezinho. Você terá muito trabalho com publicidade, marketing, desenvolvimento de marca e distribuição.

2. Estagiário em WEB DESIGN – Deve ter experiência e ser um INCRÍVEL estudante de design. Seu trabalho vai afetar diretamente o crescimento da nossa empresa. Uma excelente oportunidade para construir seu currículo.

Apesar de ser um estágio não-remunerado, há uma séria oportunidade de que se transforme em um emprego de período integral bastante lucrativo.

Para mais informações, por favor, envie seu currículo para tomshoes@gmail.com.

Obrigado!

Blake Mycoskie.

Muitas pessoas se candidataram, animadas com a perspectiva de aprender com o que parecia ser uma empresa estranha e interessante. Mas, quando elas foram até à sede da empresa – também conhecida como meu apartamento –, para muitos, a animação desapareceu rapidamente.

Na época, meu bairro em Venice era mais acolhedor para traficantes de drogas do que para jovens estagiários de verão. Na verdade, para deixar os candidatos entrarem no apartamento, eu tinha de conduzi-los por uma cerca de arame farpado sombria. Então, eu os colocava na mesa da cozinha, onde eles poderiam ver o resto do que eu tinha comido no café da manhã, perto de uns poucos pares de sapatos e um monte de papéis. Aqueles que tinham imaginado um estágio mais tradicional – uma grande empresa cheia de jovens profissionais na moda – não voltaram. Mas alguns poucos candidatos reconheceram que esta era uma chance de criar do zero algo que poderia realmente decolar.

Os primeiros três estagiários da TOMS começaram em maio e depois mais três em julho. Um deles era meu irmão, Tyler – famílias são lugares excelentes para conseguir recursos.

Como não estávamos pagando ninguém ainda, compensávamos a falta de fundos com muita diversão. Trabalhávamos duro e depois nos divertíamos bastante também. Às vezes, as duas coisas colidiam: uma vez, depois de uma longa noite no apartamento, Tyler dormiu no meu quarto até o dia seguinte. Entretanto, eu tinha que levantar cedo para uma reunião, e Jonathan ia reunir-se com nosso representante regional da *UPS*, que era um dos poucos fornecedores na época. Como meu apartamento era nosso escritório, fazíamos reuniões no meu quarto, onde tínhamos colocado duas mesas (a cozinha e a sala estavam cheias de caixas e sapatos para serem enviados).

Uns dez minutos depois que começaram a reunião, uma criatura que parecia um fantasma, enrolada num lençol, se levantou da minha cama. A mulher da *UPS* gritou.

Era Tyler, acordando – não tinham notado que ele estava dormindo ao lado deles, debaixo de um amontoado de roupa de cama. Felizmente, ele estava usando roupas. E a representante da *UPS* levou tudo na esportiva, depois que se acalmou.

O apartamento tinha dois outros dormitórios, ocupados por dois colegas com quem dividia a casa. Os dois tinham empregos das nove às cinco. Então, quando iam trabalhar, eu transformava nossa casa no escritório da TOMS. Os caras não tinham problema com isso, desde que todo mundo tivesse ido embora e o apartamento estivesse limpo quando voltassem às seis da tarde. E eles não queriam que usássemos seus quartos, o que era justo.

Como o lugar era pequeno e tínhamos caixas por todos os lados, naquele verão decidi mudar meu escritório para o jardim, onde coloquei uma mesa e uma cadeira. Por ficar ao ar livre o dia todo, eu parecia mais bronzeado do que nunca. Quando as pessoas vinham reunir-se com Jonathan, elas passavam por mim e depois lhe perguntavam: “Quem é esse cara aí fora com calção de surfista?”.

No entanto, com o negócio crescendo, tivemos que usar os dormitórios dos meus companheiros; não havia mais espaço. Os caras sabiam, mas, como no final do dia a gente deixava os quartos absolutamente imaculados, eles não falavam nada.

Bom, quase imaculados. O quarto que mais usávamos era o de Jimmy, então presidente da minha companhia de educação no trânsito *online*. Depois de trabalhar o dia todo, Jimmy vinha para casa querendo descansar, mas encontrava pequenas aparas de cartolina espalhadas por seu quarto. Era a única coisa que nem sempre conseguíamos limpar – aqueles pedacinhos de enchimento que caíam das caixas. Como Jimmy era louco por limpeza, aquelas coisinhas deixavam o cara louco. Durante nove meses ele ficou frustrado, mas, como pagava menos no aluguel, tentava superar. (Foi bom que sua frustração não o afastou da gente, porque terminamos contratando-o para dirigir nossas vendas internacionais.)

Quando começamos a aparecer na mídia e as lojas começaram a ligar com pedidos, a TOMS só tinha três estagiários e eu, em nossa infraestrutura barata. Tínhamos um telefone sem fio que estava sempre sem bateria, por isso ninguém podia falar muito tempo quando clientes em potencial ligavam. Sempre que o telefone tocava, atendia quem estivesse mais perto.

Um dia, ele tocou e, como eu estava mais perto, atendi: “Alô, TOMS Shoes.”

O homem do outro lado da linha estava muito nervoso. “Estou ligando da *Nordstrom*”, ele falou. “Preciso fazer um pedido de teste de cem pares imediatamente.”

Bom, a *Nordstrom* é conhecida por ter um departamento de sapatos incrível. Pode demorar anos para a empresa agendar uma reunião com você. Mas o homem no telefone dizia que seu chefe tinha visto a TOMS em uma revista de moda, e que os clientes já estavam indo às lojas perguntando pelos nossos sapatos. Então, ele queria fazer um teste conosco.

“Sou o comprador assistente” – continuou o homem. “Meu chefe está me pressionando. Preciso conseguir esse pedido imediatamente.”

“Eu adoraria enviá-los ao senhor, mas não temos nenhum sapato no momento.” Era verdade.

“Não, você não está entendendo” – ele disse. “Sou da *Nordstrom*. Preciso dos sapatos imediatamente.”

“Senhor, não tenho nenhum.”

O homem começou a ficar um pouco irritado. “Coloque-me em contato com o departamento de vendas” – ele gritou. “Agora.”

Sem saber o que fazer, eu passei o telefone para uma das estagiárias. Ela deu de ombros: “Alô”, falou. “Aqui é o departamento de vendas.”

O cara da *Nordstrom* repetiu a mesma história para a estagiária – ele não sabia que estávamos todos sentados em uma pequena sala – e ela, por sua vez, repetiu o que eu tinha dito. O homem ficou tão frustrado, que dessa vez ele exigiu falar com o serviço ao cliente. Então a estagiária entregou o telefone para outro estagiário.

Mas, antes que o comprador da *Nordstrom* pudesse reclamar de novo, o estagiário seguinte explicou: “Olha, aquele primeiro cara com quem você falou é o fundador da empresa, a segunda pessoa era uma estagiária, e eu sou só outro estagiário.”

O cara finalmente riu: “Vocês são tão pequenos assim?”.

“Somos, sim” – ele disse.

O cara não podia fazer nada a não ser esperar, e duas semanas depois, enviamos os sapatos para ele. Hoje, a *Nordstrom* é uma das nossas maiores clientes.

A garagem encantada

Essas histórias não são só divertidas de contar, também capturam a animação e o sentido de possibilidade que compensam as privações e a ansiedade do período de *start-up*. Muitas das maiores histórias de negócios na história recente têm mitos de criação semelhantes – normalmente envolvendo um espaço mágico chamado “a garagem” (e “garagem” você pode substituir por “apartamento”, “porão”, “sótão” ou até “carro”). Começar em um lugar pequeno e improvisado não é apenas divertido, como também pode ser uma vantagem com estagiários e primeiros empregados, pois ao operar a partir de um espaço não convencional, você automaticamente está diminuindo as expectativas deles. Ninguém espera uma recompensa financeira imediata de um estágio ou emprego em uma *start-up*, especialmente a que divide seu espaço de escritório com o carro da família; todo mundo está animado por ser parte de algo novo. E, ao contrário de trabalhar em um escritório, trabalhar na garagem faz que todo mundo se sinta igual; não há escritórios especiais ou outros benefícios pelos quais competir, e, assim, a mentalidade hierárquica desaparece. Todo mundo sente que é parte de uma equipe, o que ajuda a criar uma ótima cultura na empresa desde o começo.

Muitas das grandes empresas no mundo começaram em uma garagem metafórica. Bert e John Jacobs, fundadores da marca de roupas *Life is good*, começaram vendendo camisas com sua van. A primeira vitrine de Kenneth Cole foi no porta-malas de seu carro. Dois caras chamados Ben e Jerry, com oito mil dólares na poupança e um empréstimo de quatro mil, alugaram um velho posto de gasolina em Burlington, Vermont, para a sua primeira sorveteria. Mark Zuckerberg co-criou o *Facebook* em seu dormitório em Harvard. Kevin Rose começou a *Digg* em seu apartamento. Reid Hoffman começou o *LinkedIn* em sua sala. E Steve Jobs começou a *Apple* na garagem da família.

Mas esse não é um fenômeno recente. Na verdade, quase todas as marcas de sucesso que as pessoas adoram começaram com poucos recursos. Por exemplo, na Califórnia dos anos 1950, Ruth e Elliot Handler começaram um negócio de molduras para fotos em sua garagem. Também fizeram móveis para bonecas com o material que sobrava e logo perceberam que os brinquedos eram muito mais lucrativos do que as molduras. Depois de 1955, eles lançaram uma boneca para acompanhar os móveis de brinquedo – o nome dela era

Barbie. A empresa: *Mattel*.

Também nos anos 1950, havia um homem em Detroit que vivia no andar de cima de sua casa com sua família, enquanto usava o andar térreo como estúdio de gravação. Ele terminou expandindo o negócio para sua garagem. Logo, artistas como Diana Ross e The Supremes, The Temptations, Stevie Wonder e Gladys Knight and the Pips, estavam indo para lá – a garagem pertencia a Berry Gordy Jr, o fundador da *Motown Records*. Agora, é parte do *Motown Historical Museum*.

Participando de nossa primeira feira de negócios, a *Action Sports Retailers* (ASR), em San Diego, com um estande feito em casa.

A imaginação supera o dinheiro

A falta de recursos não é razão para não começar uma empresa. Quase sempre, isso inspira a criatividade e uma vantagem competitiva. Apesar de suas excelentes ideias, muitas pessoas ainda acreditam que não podem começar um negócio porque não têm todo o resto. Mas nossa falta de recursos, quando começamos a TOMS, é uma das razões pelas quais fomos bem-sucedidos. Como pode ser?

Sentir-se confortável pode matar seu espírito empreendedor criativo. Um sentido inicial e imerecido de segurança pode ser a pior coisa que pode acontecer com um negócio. Se você tem pouco dinheiro e precisa usar seus próprios recursos e improvisar para fazer as coisas funcionarem, isso fica incrustado no DNA da sua empresa para sempre. Desse modo, quando crescer, vai manter a frugalidade e a eficiência que ajudaram na sua sobrevivência nos primeiros dias. Por exemplo: agora que a TOMS é uma empresa estabelecida e bem-sucedida, poderíamos desperdiçar recursos com menos cuidado do que antes, mas não fazemos isso. Ainda enfatizamos a solução de problemas de forma criativa e somos escrupulosos com nossos gastos. Nossa cultura ainda se baseia na eficiência. Mas ser criativo e engenhoso são habilidades que aprimoramos nos nossos dias de fome, e são bastante úteis agora. É um impulso que pode levar ao sucesso extraordinário.

Outro exemplo: em 2001, um homem chamado Tom Szaky estava procurando uma garrafa para colocar o produto que estava vendendo – fertilizante liquefeito – e decidiu que mesmo a opção de garrafa mais barata era muito cara. Ele descobriu que garrafas descartadas de refrigerante, que eram, na prática, gratuitas, funcionavam bem. Logo começou a *Terra Cycle*, uma empresa que produz um fertilizante natural a partir dos dejetos de minhocas embalado em contêineres reutilizáveis, muitos dos quais são coletados através de programas de captação de recursos. Hoje, a empresa também reprocessa pacotes descartados, transformando-os em novos produtos, que vão de suporte para celular a bolsas, reduzindo, assim, a quantidade de lixo que vai para os aterros sanitários do País. Nos dez anos desde que a empresa começou, suas vendas mais do que dobraram a cada ano, e seus produtos podem agora ser encontrados na *Home Depot*, *Target*, *Walgreens*, *Office Max* e *Walmart*, entre outras.



Szaky financiou os primeiros dias de sua *start-up* ganhando competições de planos de negócios e economizou dinheiro contratando uma equipe de trinta e cinco estagiários dedicados, alojando todos eles em uma casa, onde dormiam três ou quatro em cada quarto. Szaky acordava pessoalmente cada estagiário pela manhã, com a música do Vanilla Ice estourando nos alto-falantes.

De acordo com o renomado capitalista e empreendedor do Vale do Silício, Mike Maples, empresas que começam com excesso de capital correm mais perigo de falir do que as que têm pouco capital: muito dinheiro, ele diz, não é só desnecessário, mas também tóxico. Maples aponta a relação inversa entre a verba que um empreendedor investe numa *start-up* e o sucesso final da empresa. Não é coincidência que empresas grandes como *Cisco*, *Google*, *Facebook*, *Digg* e até a *Microsoft* começaram como *start-ups* muito econômicas.

Sim, é difícil recusar dinheiro. Mas, se você levanta mais dinheiro do que precisa, provavelmente vai terminar com uma máquina de xerox colorida, quando uma preto e branca seria suficiente, ou um sistema de telefonia caro, quando celulares funcionariam bem. Ou poderia criar cargos chiques, contratar gente demais, como vice-presidentes que não fazem nada além de distribuir cartões que dizem que ele é o vice-presidente. Pior de tudo, esse dinheiro vem com amarras: você terá que responder a investidores que tentarão dizer como você deve administrar seu negócio, sem, no entanto, compartilhar os valores de sua empresa.

Alguns dos fracassos mais interessantes nos negócios na última década foram empresas que simplesmente tinham muito dinheiro.

Quem sabe o que poderia ter acontecido com a Pets.com, por exemplo, se tivesse recursos limitados? Em vez disso, a empresa, formada em 1998 como uma loja pioneira na venda de produtos para animais de estimação pela internet, conseguiu capturar mais de trezentos milhões de dólares em investimentos – tanto dinheiro que foi capaz de produzir um anúncio de televisão multimilionário transmitido durante o *Super Bowl*, em janeiro de 2000. Mas não importa quanto dinheiro a empresa lucrou com isso – que não foi muito – a Pets.com simplesmente continuou queimando seu capital. De acordo com *Thinking Inside the Box*, de Kirk Cheyfitz, a empresa *online* gastou 11,8 milhões de dólares em publicidade no seu primeiro ano fiscal, e gerou apenas 619 mil dólares em renda. No outono de 2000, a Pets.com tinha entrado em colapso. E, se tivesse começado de forma mais simples e crescido organicamente? A ideia deles não era ruim – hoje há lojas de venda de produtos para animais de estimação online totalmente viáveis – mas claro que a execução deles tinha algumas falhas. Se não tivessem tanto capital, poderiam talvez ter sido mais empreendedores e bem-sucedidos.

A frugalidade de Sean

Falling Whistles [Apitos Caídos] é uma organização sem fins lucrativos que faz campanhas pela paz na República Democrática do Congo. Foi iniciada em 2009, por um jovem chamado Sean Carasso, que se inspirou em suas experiências quando participou do segundo *Shoe Drop* da TOMS – e que desde então é meu amigo.

Depois que Sean decidiu que queria fazer a diferença, enquanto viajava pela África, teve uma ideia: criar a *Falling Whistles*, que vende apitos com valor entre 34 e 104 dólares para levantar dinheiro para educação, defesa e reabilitação de pessoas afetadas pela guerra. (O nome veio da conversa de Sean com um ex-soldado, que lhe contou que as crianças eram enviadas para a batalha armadas com apitos.) Em 2010, a *Falling Whistles* abriu um escritório em Washington; um ano depois, estava ajudando a fazer uma campanha por eleições livres no Congo, e continua a fazer tudo que pode para ajudar as pessoas a entender a política congoleza.

Sean começou a *Falling Whistles* com cinco dólares. Com esse dinheiro, ele e alguns amigos compraram “cinco apitos porcaria. Vendemos e conseguimos cinquenta dólares. Compramos mais apitos vagabundos e tínhamos cento e cinquenta dólares.” Com esse dinheiro, eles organizaram uma campanha de fundos e começaram a construir uma coalizão de apoiadores.

Sean diz que seu pai lhe ensinou a lição mais importante nos negócios: “Se você gasta menos do que ganha, sempre terá lucro.” Sean e sua equipe fizeram tudo que podiam para gastar menos. Ele conta: “Eu tinha um amigo em Houston que leu meu blog em seu iPhone. A gente conversou no dia seguinte. Ele vendeu sua empresa uma semana depois, colocou suas coisas no carro e veio dirigindo até Los Angeles para administrar as nossas finanças de graça.”

“Divulgamos que precisávamos de estagiários; oito jovens apareceram no nosso jardim e disseram: ‘Vamos fazer o que for necessário’.”

“Vivemos com quase nada. Comemos *Top Ramen* e espaguete por um ano e dormimos em beliches. Começamos numa casa onde enfiávamos seis pessoas em três dormitórios. Tínhamos nosso escritório na garagem.”

Naquele último escritório, Sean fez uma festa de inauguração e pediu que as pessoas trouxessem algo extra que tivessem. “A gente tinha um quadro-branco e marcadores. Papel de impressão e uma impressora velha. Canecas de café, uma cafeteira... o básico.”

“Não ter nenhum recurso no começo fez que fôssemos muito melhores em tudo que fazíamos. E nos tornou mais parcimoniosos com nosso dinheiro, mais responsáveis com nosso tempo e com a equipe, mais focados em nossas parcerias no Congo e nos Estados Unidos. Aprender a sobreviver é uma das melhores lições no empreendedorismo. Você precisa fazer mágica todo dia.”

Da mesma forma, a *Webvan.com* começou com uma sólida ideia – entrega de compras de mercado – que permitiu levantar muito dinheiro apesar de a indústria de supermercados historicamente trabalhar com margens muito pequenas. A *Webvan* começou em 1999 em Foster City, Califórnia, e imediatamente expandiu-se para oito cidades, em 2001, com planos de entrar em outras vinte e seis. Tinha conseguido levantar 320 milhões de dólares quando abriu o capital, mas, com sua infraestrutura cara de armazéns, dois mil empregados e outras despesas altas, a companhia faliu em 2001. Anos depois, empresas como *Fresh-Direct* conseguiram ser bem-sucedidas exatamente no mesmo mercado, ao construir o negócio devagar e de forma inteligente.

A *eToys* foi outra infeliz história da bolha ponto.com – mais uma empresa fundada no final dos anos 1990 que conseguiu levantar muito dinheiro e teve muita divulgação na imprensa. Suas ações explodiram de 20 a 66 dólares no primeiro dia de negociação, mas, como a *Pets.com*, a *eToys* gastou milhões em publicidade e marketing, muito mais do que conseguia vender, e os donos pediram falência em 2001 (apesar de a empresa ter voltado ao mercado sob nova direção). Enquanto isso, a *Amazon.com*, *Toys “Я” Us* e *Walmart* conseguiram entrar com sucesso no mercado de venda de brinquedos *online* ao longo dos anos, um negócio que cresceu muito.

Não é à-toa que é chamado de bom Carma

Na TOMS, tentamos fazer o melhor com nossos recursos limitados através de um dos meios menos tradicionais de todos os tempos: desde o primeiro dia, queremos ajudar quem necessita. Esse começo estranho levou à lealdade dos clientes que, por sua vez, ajudaram a fazer nosso negócio crescer.

Se você incorpora a doação em seu modelo de negócios e dá a sua empresa uma missão maior do que seu balanço, cria oportunidades das quais empresas com mais recursos talvez não consigam desfrutar. Se não fosse por esse modelo, a *AT&T*, *Theory*, *Ralph Lauren* e todos nossos outros parceiros não teriam se aproximado de nós com a intenção de colaborar. As pessoas querem sentir que estão fazendo a diferença, e poucas coisas as tornam mais propensas a dar um desconto ou uma oportunidade do que saber que estão doando algo – não para uma empresa, mas para a comunidade.

Infelizmente, muitas pessoas acham que não podem doar quando estão começando uma empresa porque não têm nada para doar. Nem podem abrir mão de uma porcentagem dos lucros, porque não têm lucro ainda. Mas esta é exatamente a razão pela qual você deve fazer isso: sem recursos, você vai precisar de muita ajuda das outras pessoas, e a melhor forma de conseguir essa ajuda é lutar por algo maior do que apenas você mesmo e sua empresa.

Lembre-se: nessa era em que tanto gastamos nossas horas de trabalho e de lazer sentados sozinhos com nossos computadores e aparelhos digitais, muitos querem ser parte de algo que os leve de volta ao mundo e os conecte com outras pessoas – mesmo se não ganharem dinheiro com isso. Há muitas formas de convencer os outros a investirem em seu projeto. Pense na enciclopédia *online* editada pelos usuários, a Wikipédia. Ela começou com pouquíssimos recursos – e ainda hoje é dirigida de forma bastante simples – mas deu a todos uma oportunidade de se tornar parte de sua criação. Quando as pessoas descobriram que podiam publicar seu conhecimento na Wikipédia, oferecendo e trocando ideias com o mundo, o conjunto de seus recursos deu um salto exponencial. Agora, a enciclopédia tem milhares de voluntários, que se tornaram parte de algo grande e duradouro.

Aproveite o que você tem

Aqui estão outras formas de ampliar recursos limitados:

Desenvolva uma presença onde for gratuito

Mídia social quase não existia há uma década; hoje, essas redes são uma força que não pode ser ignorada. *Facebook*, *LinkedIn*, *Foursquare*, *Gowalla*, *Twitter* e a criação de novos *sites* a cada dia permite às pessoas interagir de forma fácil e gratuita.

A melhor coisa sobre a mídia social é que você não precisa de dinheiro para se beneficiar totalmente. É o maior fator nivelador entre empresas com e sem recursos. Hoje, a TOMS tem uma presença maior no *Facebook* e no *Twitter* do que a maioria das quinhentas maiores empresas na *Fortune*. Para muitas delas, a mídia social é uma forma secundária de manutenção da marca, quando não é ignorada. Para nós, está embutida no próprio DNA do nosso negócio.

O espaço é importante

Quando me mudei para Los Angeles, estava trabalhando no negócio de entretenimento, fazendo intermediação de merchandising e começando um canal a cabo com *reality shows* – e vivendo no sofá da casa de um amigo. Não tinha muitos recursos. Mas sabia que para as pessoas me levarem a sério um endereço importante em Hollywood e um escritório não fariam mal.

Naqueles dias, eu passava muito tempo numa cafeteria chamada *Cyberjava*, na *Hollywood Boulevard*, onde fiquei amigo dos funcionários. Fiz um acordo com eles para que deixassem imprimir o endereço da cafeteria no meu cartão de apresentação e comesse a receber o correio ali. Também usava a máquina de fax deles; uma das garçonetes até atendia meu telefone ocasionalmente, dizendo: “Mycoskie Media, como posso ajudá-lo?”. Para o mundo, eu tinha um escritório na *Hollywood Boulevard*.

No começo, tudo na TOMS era grátis – ou pelo menos queríamos que fosse. O objetivo era conseguir o máximo do que precisávamos sem gastar nenhum dinheiro. Geralmente, fazíamos isso explicando nosso modelo de negócio, mostrando às pessoas que, se elas nos ajudassem, seríamos capazes de doar mais sapatos.

Como meus pais vivem no Texas, minha boa amiga e conselheira Liz Heller foi como minha mãe em Los Angeles, ajudando a TOMS de muitas formas. Foi ela também que me ensinou muito sobre ajuda grátis. A TOMS pegou emprestado seu vocabulário também, criando novos termos para coisas grátis: *freelunch* (almoço grátis) virou um “frunch”: “consegui um frunch hoje”. “Frinsurance” é *free insurance* (seguro grátis), “frinstallations” são *free installations* (instalações grátis), “fregal” é *free legal advice* (consultoria jurídica grátis) e “frent”, é *free rent* (aluguel grátis). Ainda há mais – “fromotion”: *free promotion* (divulgação grátis). “Frar”: *free rental car* (aluguel de carro grátis). “Framples”: *free samples* (amostra grátis). E, independentemente de conseguirmos o que queríamos, essa mentalidade nos ajudou a nos manter econômicos.

Espaço para escritório é um desperdício de dinheiro quando se inicia um negócio. Como vimos nos exemplos de empreendimentos que começaram em garagens, a maioria das *start-ups* não precisa de escritórios administrativos ou aluguéis caros de longo prazo, ambos desnecessários hoje em razão da facilidade da telecomunicação e dos serviços executivos. Mas, quando você precisa de um endereço, há formas criativas de conseguir um.

Esqueça os títulos

Nunca acreditei em títulos convencionais. Em uma das minhas empresas anteriores, meu título era Crente. As pessoas me perguntavam por que, e eu respondia que realmente acreditava no valor do que fazíamos. Um título interessante pode ter repercussões.

Na TOMS, todo mundo tem um título contendo a palavra “shoe” (sapato). Sou o *Chief Shoe Giver* (Chefe Doador de Sapato). Candice Wolfswinkel, que nos primeiros dias ajudou a manter a empresa funcionando, é *Shoe Glue* (Cola de Sapato). Minha superassistente, Megan, é *Straight Shoeter* (Lançadora de Sapato).

Alguns dos outros títulos relacionados com sapatos: *Shoe Chef*, *Shoe Lace*, *Cash Shoe*, *Shoe Dude*, *Shoe-per-Woman* (Chefe de Sapatos, Laço de Sapato, Sapato de Dinheiro, Cara do Sapato e Sapato por Mulher).

Quando você dispensa os títulos formais, ninguém sabe a ordem hierárquica. Tanto um vice-presidente executivo quando um estagiário podem ter títulos sólidos. Essa estrutura força as pessoas de fora da empresa a tratar todo mundo que conhecem como se fosse a pessoa mais importante na organização – porque eles não sabem que não são. Títulos inovadores oferecem uma excelente forma de ganhar acesso ou conseguir recursos do nada: eu posso deixar que um jovem de vinte e dois anos recém-formado, com o título de *Shoe Provider* (Provedor de Sapato), converse com o comprador sênior de uma grande loja de departamentos, que só vai ver um título engraçado e, até onde eles sabem, a pessoa do outro lado da linha tem vinte anos de experiência.

Além disso, se você está começando uma nova organização sozinho, chamar-se de fundador e/ou CEO faz que sua empresa pareça pequena, claramente identificando-o como a única pessoa dentro da organização. Em outra das minhas primeiras empresas, eu me identificava como “Vice-Presidente de Vendas”. Se você se denominar vice-presidente, isso implica que também há um CEO e/ou presidente e que você faz parte de uma equipe maior.

Em longo prazo, títulos são simplesmente uma forma de fechar um trabalho. Se uma nova funcionária pode ser chamada de vice-presidente de parcerias e pode usar esse título para chegar a uma empresa onde há grandes perspectivas, por que não a deixar ser a vice-presidente de parcerias? Amanhã ela pode ser outra coisa.

Cartões de visita representam negócios

Quando você está começando, um cartão de visita pode ser a única coisa que deixa uma impressão duradoura. Essa é uma área em que gastar um pouco de dinheiro pode lhe beneficiar. Um cartão realmente interessante impressiona e ajuda as pessoas a se lembrarem de você, quando de outra forma não lembrariam. Cartões podem ter formatos estranhos, tamanhos engraçados e cores esquisitas. Eu já vi alguém cujo cartão de apresentação era uma moeda de metal impressa com sua informação. Aposto que poucas pessoas jogaram fora. Outro cartão de que sempre vou me lembrar era feito de papel biodegradável e uma semente, assim você poderia plantá-la e vê-la crescer.

Mas também dá para tirar vantagem de não ter nenhum cartão de apresentação. A coisa mais interessante que já fiz com cartões de visita foi reciclar o de outra pessoa. Enquanto trabalhava em um novo empreendimento de mídia, tive uma reunião com um grupo de potenciais investidores; no fim, todos trocamos cartões. Não entreguei os meus próprios cartões: peguei os que havia recebido em outras reuniões, risquei os nomes, escrevi o meu neles e os entreguei. A ideia que estava tentando transmitir era a de que, se eu era mão-de-vaca o suficiente para reutilizar cartões de apresentação, certamente não gastaria dinheiro desnecessariamente. E os cartões que eu usava eram todos de pessoas muito importantes que tinha conhecido no mundo do entretenimento. Então, os cartões também mostravam aos potenciais investidores que estava me reunindo com seus concorrentes.

Dear Craig,

I want to thank you so much for setting up your website. If it were not for you, starting TOMS would have been much more difficult. Here is a list of all the ways we have used Craigslist. Please send me your shoe size, and I will gladly send you a pair of TOMS!

Carpe Diem,

Blake
Chief Shoe Giver
TOMS Shoes

- ① Our 1st interns
- ② many of our employers
- ③ most of our furniture
- ④ models for our photo shoots
- ⑤ local artists to design TOMS + style your sole events
- ⑥ Seamstresses to make curtains for conference rooms
- ⑦ DJ's for events

- ⑧ Caterers for company lunches and meetings
- ⑨ Our office space
- ⑩ Computer repair
- ⑪ Graphic designers
- ⑫ A giant Bounce - E - Bounce for a Fun Friday activity
- ⑬ A "laughter yoga" instructor
- ⑭ hundreds of manequin legs used to display the wrap boot in retail spaces at launch

Caro Craig,

Quero agradecer muito por montar seu website. Se não fosse por você, começar a TOMS teria sido muito mais difícil. Aqui está uma lista de todas as formas que usamos a Craigslist. Por favor, envie-me o tamanho de sapato que você usa, e eu ficarei feliz em enviar um par de TOMS! Carpe Diem.

Blake Chief
Shoe Giver
TOMS Shoes

9. Nossos primeiros estagiários.

10. Muitos de nossos empregados.

11. Adesivos dos nossos móveis.

12. Modelos para as nossas fotos numa atividade divertida numa sexta-feira.

13. Artistas locais para ajudar a criar designs para a TOMS.

14. Costureiras que fizeram cortinas para o nosso escritório em espaços de varejo durante o lançamento.

15. DJs para eventos.

16. Bufês para almoços e reuniões da empresa.

Como recompensa pelo trabalho duro, toda a família TOMS faz uma viagem para esquiara na montanha Mammoth todo ano.

Recompense os empregados

Nos primeiros dias, você pode não ser capaz de pagar bem as pessoas – se é que consegue pagar algo – mas, se você as alimentar bem, terá uma equipe feliz. Estagiários de estômago cheio são felizes e produtivos – e valorizam os gestos. Por isso, na TOMS, sempre tivemos ótima comida. Para os estagiários e os jovens recém-saídos da faculdade, um ótimo churrasco ou um almoço Tex-Mex⁹ é um grande negócio e um sinal de que, mesmo trabalhando por pouco dinheiro, eles são valorizados.

Também somos criativos com presentes e prêmios. Por exemplo: toda sexta-feira, às duas horas, costumávamos parar de trabalhar para realizar nosso torneio semanal de bocha. Eu colocava cento e cinquenta dólares como prêmio para a equipe vencedora, e o jogo transformava-se em uma competição forte. Quando ficava escuro, acendíamos os faróis dos carros para iluminar o jardim.

Como adoro chá, outros empresários costumam me presentear com uma quantidade muito grande para eu beber sozinho. Então, sempre deixo chá disponível na TOMS, o tempo todo. Também deixamos à disposição de quem quiser as muitas roupas que me mandam esperando que a TOMS use-as nas sessões de fotos. Algumas vezes por ano, realizamos uma “Venda de Garagem do Blake”, na qual tudo é grátis: todo mundo pega uma senha para escolher e mesmo os que ficam entre os últimos saem com algo.



Da mesma forma, quando me mudei para meu barco há alguns anos, me livrei da maioria das minhas posses materiais, incluindo roupas, e ofereci tudo aos funcionários. Meu estilo tende a ser muito diferente: calças xadrez, camisas engraçadas, jaquetas extravagantes. As pessoas levaram o máximo que puderam e no ano seguinte vi muitos dos caras no escritório vestidos exatamente como eu. Para um estranho, poderia parecer que a TOMS tinha um uniforme obrigatório de calças xadrez engraçadas.

A era grátis

Há muitas ferramentas gratuitas por aí para ajudá-lo com tudo, de desenvolvimento *web* a relações públicas. Aqui, há algumas que usei de forma produtiva e que recomendo muito:¹⁰

* Leia *The 4-Hour Workweek*, de Tim Ferriss (grátis em uma biblioteca!). Possui excelentes informações práticas sobre como esticar seus recursos.

* Verifique Lifehacker.com. O *blog* tem muitas dicas e truques para aumentar sua produtividade.

* Leia o *blog* de Seth Godin, www.sethgodin.typepad.com. Um dos meus mentores de marketing, Seth está cheio de ideias inovadoras sobre como usar as novas mídias e outras técnicas de guerrilha acessíveis para divulgar seu trabalho.

* Aumente suas chances usando o *Twitter*. Quando se trata de conseguir um emprego ou descobrir coisas novas, você vai se surpreender ao ver o quanto pode ganhar seguindo os amigos dos amigos no *Twitter*. Nossos amigos imediatos já vão às mesmas festas que a gente, conhecem as mesmas pessoas e ouvem a mesma música. Não é o que ocorre com nossas conexões mais fracas (amigos de amigos de amigos) que podem nos apresentar novidades.

* *Compete* (www.compete.com) e *Quantcast* (www.quantcast.com) podem contar quantos visitantes mensais os *sites* de seus concorrentes estão recebendo e os termos mais buscados que estão gerando a maior parte do tráfego deles. Se você sabe o que está funcionando para seus concorrentes, pode fazer isso funcionar para você também.

* Da mesma forma, *SpyFu* (www.spyfu.com) pode ajudá-lo a encontrar os gastos com publicidade *online* de seus concorrentes, mais detalhes de palavras-chave e *adwords*.¹¹ Se as estratégias deles estão funcionando, é provável que funcionem para você também.

* Agende viagens através da *Kayak* (www.kayak.com), o *site* mais fácil para encontrar e comprar passagens de avião, aluguéis de carro e reservas de hotel. A *Kayak* agrega outros *sites* de busca de viagens, como Orbitz.com e , economizando tempo e dinheiro. Outro ótimo *site* novo neste setor: www.hipmunk.com.

* *Doodle* (www.doodle.com) é uma grande ferramenta para organizar reuniões com muitas pessoas que possuem agendas ocupadas. Envie um *link* com horários e datas propostas às pessoas que você precisa encontrar; verifique mais tarde, e o *Doodle* vai dizer as agendas que coincidem para a maioria das pessoas.

* Verifique o *Project Gutenberg* (www.gutenberg.org), uma biblioteca digital de mais de trinta mil *e-books* grátis para ler no seu computador ou leitor digital.

* Entre na *LibriVox* (www.librivox.org), que permite que você ouça milhares de *audiobooks* de graça.

* Acesse a *iStockphoto* (www.istockphoto.com), a maior fonte de fotos, ilustrações vetoriais, vídeos e arquivos em *flash* grátis da *net*.

* Veja a *Footage Firm* (www.footagefirm.com), uma grande fonte de vídeos gratuitos e de baixo custo.

* Com o FreeConferenceCall.com você consegue um número grátis e personalizado para *conferencecall*. O serviço também oferece números internacionais a baixo custo.

* Experimente *Legal Zoom* (www.legalzoom.com), um recurso barato para fornecer documentos para abertura de empresas, registro de marcas, patentes, direitos autorais e outras questões legais.

* Acesse *Weebly* (www.weebly.com), uma plataforma parecida com o *Wordpress*, que permite que você crie sites de forma rápida e fácil, mesmo sem experiência com HTML.

* Participe do *99designs* (www.99designs.com), que fornece uma forma muito barata de conseguir logos, cartões de apresentação e sites. O serviço baseia-se em um sistema de concursos no qual você preenche um formulário simples sobre o que está querendo (por exemplo: “Quero criar um logo para minha empresa, com as seguintes especificações XYZ”), e indica o orçamento que está

disposto a pagar. Designers de todo o mundo apresentam, então, conceitos baseados em suas exigências. Com as criações que são apresentadas, você dá uma nota às que gosta mais e dá um *feedback* sobre como podem ser melhoradas. Depois de um tempo (normalmente sete dias), você escolhe a criação vencedora e paga ao designer a quantia estipulada.

O Chelsea Inn

Sempre que passo uma noite em Nova York, fico no que chamo de *Chelsea Inn*. É o sofá da minha amiga Rachel Shechtman em seu apartamento, em Manhattan. Nesses anos, o *Chelsea Inn* ajudou a empresa a economizar dezenas de milhares de dólares – e me permitiu, também, reencontrar uma boa amiga.

Como você pode ver, a TOMS leva a questão dos recursos muito a sério. É um hábito que as empresas bem-sucedidas nunca perdem. Marque esta parte do livro, e prometo que você vai voltar muitas vezes aqui, enquanto avança com seu plano.

CINCO

Mantenha tudo simples

No caráter, na forma, no estilo, em todas as coisas, a suprema excelência é a simplicidade.
HENRY WADSWORTH LONGFELLOW

Michele Sipolt Kapustka adora o correio. Filha do meio de cinco irmãos, ela ainda vive no mesmo bairro de trabalhadores em Chicago onde cresceu, está casada com seu namorado da escola e tem uma família grande (quatro meninos).

Durante toda sua vida, Michele adorou receber, enviar e trabalhar com o correio. Ela se lembra com saudade dos cartões de aniversário que recebia de sua tia-avó, Zoe, quando era criança, porque eles “faziam que o aniversário fosse especial”. E, quando ela tinha dez anos e sua melhor amiga mudou-se para a Flórida, ela adorava escrever e receber cartas o tempo todo, fazendo que cada dia que o carteiro passasse em sua casa fosse especial.

Michele, que trabalhou como diretora criativa de uma companhia de mala-direta por dezessete anos, acabou vendo seu interesse em escrever cartas transformar-se em paixão por enviar objetos. Sempre que podia, se via algo de que gostava, de um pacote de açúcar a palitos chineses, ela perguntava para si mesma: “Para quem posso enviar isso?”. Afinal, ela diz: “Pacotes inesperados são interessantes – quando você recebe um pacote pelo correio, as coisas incomuns dentro dele são as mais divertidas, não?”.

Um dia, em 2000, Michele estava numa farmácia, comprando um cartão de saudação para uma amiga que havia acabado de dar à luz, quando viu um monte de bolas em uma lata e decidiu que seria mais divertido enviar uma bola do que um cartão. Ela comprou a bola e escreveu: “Divirta-se com seu bebê!”, e a enviou pelo correio, sem embalagem. E, como sua amiga amou aquilo, Michele começou a mandar bolas para outras amigas em outras ocasiões – algo divertido,

mas longe de ser um negócio.

Três anos depois, Michele estava no correio, enviando outra bola, quando o homem atrás dela na fila perguntou o que ela estava fazendo. Michele lhe mostrou e ele adorou a ideia, perguntando se ela faria o mesmo por ele. Ela disse: “Ah, é fácil – é só ir até à farmácia, pegar uma bola, pegar uma caneta, escrever uma mensagem, voltar aqui e mandar.”.

Mas ele queria que ela fizesse isso no lugar dele. Ela disse não. Ele implorou. Ela recusou. Finalmente, ele ofereceu: “Eu dou cinco dólares.”. Ela concordou.

“Senhora” – disse ele –, “você está se vendendo por pouco. Eu estava disposto a pagar o dobro disso.”

Ela sorriu. Bingo!

Michele imediatamente ligou para sua irmã, Melisa, que disse: “Mich, nós realmente temos algo interessante aqui.”. Melisa comprou o domínio de um site, www.SENDaBALL.com, e assim, nascia uma empresa.

Michele e Melisa vivem em frente uma da outra e durante anos tinham tentado descobrir uma forma de permitir que pelo menos uma delas ficasse em casa com as crianças (as duas juntas tinham sete filhos). Agora, elas tinham um negócio caseiro, que permitia que as duas fizessem isso. O irmão delas, Marc, ofereceu-se para ajudar também, e logo estavam mandando bolas para todo o mundo e ganhando dinheiro com sua nova empresa. Em 2010, SENDaBALL enviou mais de vinte mil bolas; em 2011, entre 25 e 30 mil, e elas ultrapassaram 1 milhão de dólares em vendas totais.

As irmãs SENDaBALL receberam muitas ofertas e conselhos de pessoas sugerindo formas de expandir, mudar ou crescer – e até de como desenvolver um braço de fabricação. Mas a filosofia de Michelle para os negócios baseia-se em passos de bebê: “Não posso dar passos gigantes. Não quero diversificar. Só quero melhorar essa ideia simples.”.

A única mudança que a SENDaBALL fez foi expandir seus negócios para o mercado corporativo, enviando bolas personalizadas para listas de mala-direta. Enquanto isso, o negócio continua puro e simples: um pedido, uma bola, uma caneta e uns selos.

Na verdade, Michele ainda escreve algumas das mensagens nas bolas: “Não é complicado. Você precisa ter uma boa letra e senso de humor. Só isso.”.

Simplicidade é simples.

Talvez essa frase pareça redundante. Mas é verdade e é importante. Se você está procurando o sucesso – seja por estar começando uma empresa, seja por já estar trabalhando em uma ou pensando em

mudar para uma nova carreira –, pense simples. Empresas como a SENDaBALL há muito tempo perceberam essa sabedoria e usaram a simplicidade para fazer barulho e dinheiro.

Na TOMS, essa filosofia guia duas áreas primárias: simplicidade no design do produto e simplicidade no modelo de negócios. A última filosofia aplica-se a todas as empresas; a primeira, somente àquelas orientadas ao design. Se sua empresa é um serviço, há formas de mantê-lo simples também. Falarei mais sobre isso adiante.

Simplifique ao máximo

Vamos começar com o design: o da TOMS é baseado em um sapato, a *alpargata* argentina, que existe há mais de cem anos. O design descomplicado e confortável do sapato permite que ele sirva facilmente em todo mundo: é um pedaço de lona amarrado ao redor do pé e preso a uma sola. É bonito, fácil de colocar e tirar, e seca rapidamente, o que é importante para os fazendeiros argentinos, que lidam com chuvas de verão repentinas em suas terras.

Para criar a TOMS, traduzimos esse design básico em uma versão norte-americana ao criar uma sola mais durável e uma palmilha. Mas a todo custo preservamos a simplicidade básica do sapato.

Veja como outras marcas de sapato na mesma categoria conseguiram manter com sucesso um design simples e tradicional: a *UGGs* baseia-se em uma bota de pele de carneiro, usada por fazendeiros na Austrália; as *Havaianas* baseiam-se em sandálias de borracha coloridas do Brasil. Os dois tipos de sapatos são a essência da simplicidade e os dois tornaram-se populares entre os clientes urbanos.

Para a TOMS, há muitas vantagens na simplicidade do design. Usamos os sapatos básicos como uma tela em branco, na qual nos permitimos criar muitos designs legais e edições limitadas com parceiros célebres como Hanson, Dave Matthews Band, Brandon Boyd (vocalista da banda Incubus), e a atriz Charlize Theron. O design simples também permitiu que lançássemos o programa *Style Your Sole* (SYS) (Estilize sua Sola) que é muito popular entre os fãs da TOMS em escolas e faculdades. As festas SYS são eventos nos quais os fãs se juntam e decoram sapatos com tinta, marcadores ou qualquer coisa que quiserem. Muitos de nossos eventos no varejo envolvem um componente SYS. O sapato TOMS também é ótimo com outra plateia criativa: as crianças! Milhares de crianças fazem festas de aniversário na qual pintam e decoram pequenos TOMS com seus amigos; seus pais adoram, porque a ideia não se resume a uma brincadeira criativa e atraente para as crianças; a experiência também oferece uma lição sobre doar aos outros.



No design, a simplicidade é o mais importante. Olhe para o mundo ao seu redor – muitos dos conceitos mais bem-sucedidos de design são os mais simples. Os exemplos mais óbvios e comuns podem ser encontrados na linha de produtos da Apple, especificamente no iPod. Quando foi lançado, o pequeno tocador de música não era o primeiro do gênero, e faltavam alguns dos recursos oferecidos pela concorrência, como um rádio. Também era comparativamente mais caro, e seu sistema de bateria era mais complicado de substituir do que o de seus concorrentes.

Mas o iPod tem algo que os outros não têm: simplicidade de design e facilidade de uso. Nenhum produto parece mais simples e menos complicado de usar. Isso sempre foi o forte da *Apple*: criar designs práticos que até pessoas que são tímidas com tecnologia podem adotar. Em 2010, nove anos depois do lançamento do iPod, a *Apple* vendeu duzentas e cinquenta milhões de unidades – muitas dessas para pessoas que nunca sonharam em poder dominar tão facilmente a arte de guardar e ouvir todas as suas músicas em um aparelho tão pequeno.

Outro exemplo de simplicidade muito bem usada: o *Google*. Eis uma história citada na biografia sobre a empresa, *Inside Larry and Sergey's Brain*, de Richard L. Brandt. Marissa Mayer, vice-presidente de produtos de busca e experiência do usuário do *Google*, recebeu uma resposta incomum de alguém que seguia seu *blog*. Foi simplesmente o número 37. Mayer não sabia o que isso significava, então repassou seu histórico de e-mail para ver se a pessoa tinha mandado outras mensagens. Ela encontrou nada além de números: 33, 53 e depois uma

mensagem que dizia: “61 está ficando um pouco pesado, não é?”. Havia também um comentário: “O que aconteceu com os dias de 13?”.

Marissa logo percebeu que os e-mails estavam aparecendo no dia em que ela lançava mudanças na *homepage* do *Google*, e os numerais referiam-se ao número de palavras na página. Ela tinha pensado que estava mantendo a página simples, mas nunca pensou em contar as palavras – o que agora é o procedimento padrão da empresa. Atualmente, o Google não permite mais do que vinte e oito palavras.

Uma simples operação

Simplicidade pode ser aplicada a uma ideia, um objetivo ou uma missão, como no caso da *Surgeons Over Seas* (SOS), fundada pelo Dr. Peter Kingham e pelo Dr. Adam Kushner, de 35 e 45 anos, respectivamente.

Os dois cresceram na área de Nova York; Peter, em Larchmont, e Adam, em Manhattan. Peter estudou a história da medicina em *Yale* e, enquanto estava na faculdade de medicina da *SUNY*, em Stonybrook, foi voluntário em uma clínica médica na área rural da Tanzânia. Mais tarde, como residente em cirurgia no *New York University Medical Center*, trabalhou no Malawi como analista de saúde internacional da *Yale/Stanford Johnson and Johnson*. Hoje, ele é cirurgião na divisão de cirurgia hepato-biliar-pancreática no *Memorial Sloan-Kettering Cancer Center*, de Nova York.

Adam, filho de um médico, estudou história na *Cornell University*. Seu interesse em cirurgia cristalizou-se um mês antes de entrar na faculdade de Medicina, quando, no começo da guerra da Bósnia, na Iugoslávia, ele viu, sem poder ajudar, seu guia morrer de uma ferida de bala.

Eles se conheceram fazendo trabalhos médicos em países em desenvolvimento. Peter e Adam perceberam que tinham um mesmo objetivo: ajudar cirurgiões locais a desenvolver as habilidades necessárias para salvar vidas. Com a SOS, eles fizeram desse objetivo o valor central da organização. Em vez de importar equipes de cirurgiões, anestesistas e enfermeiras, ou juntar-se a vastas organizações médicas globais, a SOS foca em melhorar processos médicos e fortalecer cirurgiões locais para agir sem precisar de ajuda externa.

É assim que Peter e Adam descrevem sua missão: “Como cirurgiões, sabemos como é bom ir a países em desenvolvimento e fazer um grande número de operações, mas percebemos que, se pudéssemos ensinar os cirurgiões locais, ou até mesmo ajudá-los a ensinar novatos em seu próprio país, poderíamos realmente fazer a diferença. Os cirurgiões locais são os especialistas. Podemos ajudá-los com material de ensino, suprimentos e apoio moral, mas em longo prazo, os resultados dependem deles. É o país deles – eles não deveriam ter a capacidade de cuidar de sua própria população, afinal?”. É o foco constante e simples da SOS, do qual nunca se afastaram.

Simplicidade na missão ajuda seus clientes a focar no verdadeiro valor que você está fornecendo. Peguemos o caso da *In-N-Out Burger*. Essa rede de lanchonetes, fundada em 1948 por Harry e Esther Snyder, tem mais de duzentas e cinquenta lojas em todo o oeste dos Estados Unidos. O plano dos Snyders sempre foi simples: “Dar aos clientes a comida mais fresca e de melhor qualidade que pudessem comprar, e fornecer um serviço simpático em um ambiente sempre limpo.”. Foi tudo que fizeram por mais de seis décadas.

Não há muitas escolhas no *In-N-Out*: basicamente, você pede um hambúrguer com fritas e uma bebida. Não há nada complicado, incluindo a decoração, já que toda loja é pintada de vermelho, branco e amarelo. E, mesmo assim, a *In-N-Out* foi uma das poucas redes de restaurante mencionados positivamente pelo autor Eric Schlosser, em sua exposição de redes de *fast-food*, *Fast Food Nation*. Schlosser elogiou a *In-N-Out* por usar ingredientes naturais e frescos, assim como por tratar bem seus empregados.

“Mantenha tudo simples. Faça uma coisa e faça-a o melhor que puder”, diz Harry Snyder.

Ideias simples também são facilmente adaptáveis para momentos de mudança – e às vezes elas nem precisam ser adaptadas. Há 140 anos, um alfaiate de Nevada chamado Jacob Davis escreveu uma carta a um rico empresário de São Francisco oferecendo sua ideia incomum, mas potencialmente lucrativa, para melhorar a qualidade das calças dos trabalhadores. O comerciante para quem Davis escreveu tinha imigrado da Bavária para Nova York, e depois tinha ido para São Francisco para tentar a fortuna na Corrida do Ouro. Em vez de garimpar ouro, no entanto, o jovem imigrante começou um negócio de venda dos produtos que importava: roupas, guarda-chuvas, lenços e tecidos para serem vendidos a comerciantes, incluindo Davis, por toda a Costa Oeste.

Quando muitos dos seus clientes reclamaram que as calças rasgavam, Davis teve a simples ideia de costurar rebites de metal nos pontos de maior tensão dos bolsos, e isso aumentaria a durabilidade – mas ele não tinha os 68 dólares que custaria para patentear a ideia, então, procurou o jovem imigrante empresário e perguntou se queria trabalhar com ele. O empresário ficou entusiasmado com a ideia, e em 20 de maio de 1873, foi concedida a patente. Essas calças reforçadas com rebites, fundamentalmente no mesmo design, ainda hoje são populares. O parceiro de Jacob Davis era Levi Strauss.¹²

Aqui estão mais algumas ideias simples que se tornaram grandes empresas:

Chipotle: Depois de se formar na escola de culinária, em 1990, Steve Ells, com 25 anos, mudou-se para São Francisco e passou a

frequentar as barraquinhas de tacos e burritos que tinham se espalhado pelo Mission District da cidade. A ideia de Ells: criar uma experiência de comida mexicana de alta qualidade usando ingredientes orgânicos e carne sem aditivos, mantendo, ao mesmo tempo, o menu o mais simples possível, e usando técnicas de montagem em série para acelerar o serviço. Em 1993, com um empréstimo de seu pai, Ells abriu a primeira *Chipotle* no Colorado. Hoje, há mais de mil *Chipotles* em 38 estados dos Estados Unidos, no Canadá e no Reino Unido. Em 2010, a receita bruta da empresa foi de 168 milhões de dólares, e eles empregavam 26,5 mil pessoas.

Craigslist: Enquanto trabalhava como desenvolvedor de segurança para computadores, Craig Newmark, com 43 anos, começou uma pequena lista de e-mails para manter seus amigos atualizados em eventos de arte e tecnologia em São Francisco. Sua base de assinantes aumentou rapidamente e, em 1996, Newmark decidiu criar um *site* grátis, chamado *Craigslist*, que tinha como modelo os típicos anúncios classificados em jornais. Foi um sucesso instantâneo. Hoje, a *Craigslist* expandiu-se para mais de setecentas cidades em setenta países, e é o sétimo *site* com maior tráfego nos Estados Unidos.

Daily Candy: Frustrada com o agonizante e lento ritmo das revistas, a escritora Dany Levy decidiu criar, em 2000, uma *newsletter* via e-mail apresentando dicas de estilo e moda, e recomendações de restaurantes e eventos legais que estavam acontecendo em Nova York. Ela chamou sua *newsletter* de “Daily Candy” e a enviou para uns 700 amigos, familiares e pessoas que ela considerava influentes. O tom dos e-mails era leve e divertido, e funcionou: hoje, edições da *Daily Candy* são feitas em Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Londres, Los Angeles, Filadélfia, Miami, São Francisco, Seattle e Washington. Em 2008, a Comcast comprou a *Daily Candy* por 125 milhões de dólares.

Donors choose: Em 2000, Charles Best, com 25 anos, estava trabalhando como professor de estudos sociais no Bronx. Frustrado pela falta de recursos nas escolas públicas, Best sentiu que havia pessoas interessadas em doar para a educação, mas que queriam uma forma de se conectar diretamente com salas de aula específicas. Então, ele inventou o *site* DonorsChoose.org, onde professores de escolas públicas fazem pedidos de itens específicos que precisam para suas classes, de lápis a instrumentos musicais, e os doadores veem os pedidos e doam a quantidade que quiserem. Todos os doadores recebem uma nota de agradecimento do

professor que fez o pedido, fotos do projeto em andamento e um informe mostrando como o dinheiro foi gasto. Quando estava escrevendo este livro, *Donors Choose* já tinha levantado mais de 73 milhões de dólares e ajudado mais de 3 milhões de estudantes em 35 mil escolas públicas por todo o país.

Heifer International: A simples ideia dessa entidade: animais têm o poder de tirar famílias do ciclo de pobreza. A organização foi concebida em 1939, quando a assistente social Dan West, racionando leite em pó para refugiados da Guerra Civil Espanhola, percebeu que os donativos nunca seriam suficientes. Famílias pobres precisavam de animais para arar seus campos, produzir leite e ovos que pudessem alimentar seus filhos, e deixar para trás esterco que pudessem ser utilizados para melhorar a qualidade de seu solo. Hoje, a *Heifer International* doa animais, de cabras a búfalos, para famílias rurais em mais de 125 países.

A *Heifer* também ensina a importância de plantar árvores, coletar esterco para fertilizantes orgânicos, prevenir o excesso de pasto e planejar propriedades bem-sucedidas em longo prazo. Quem recebe, participa do ciclo de doação concordando em dividir um ou mais dos filhotes de seus animais com outros. A *Heifer* chama isso de “Passar o Presente”.

Netflix: Depois de vender sua empresa de engenharia de software em 1997, o empreendedor Reed Hastings, de 37 anos, voltou sua atenção para uma empresa totalmente diferente: aluguel de DVD. Na época, as pessoas estavam acostumadas a ir à *Blockbuster* ou a uma loja de vídeo para pegar suas fitas de VHS. A ideia simples de Hastings: colocar DVDs no correio e enviá-los diretamente à casa das pessoas. Hoje, a *Netflix* oferece mais de 100 mil títulos *online* e tem 10 milhões de assinantes. Em 2007, a empresa anunciou sua bilionésima entrega de DVD. Uau!

Southwest Airlines: Em 1966, o empreendedor do Texas, Rollin King, mostrou a seu advogado, Herb Kelleher, um triângulo que tinha desenhado em um guardanapo. O triângulo representava o estado do Texas. Em cada ponto, King escreveu o nome de uma cidade: Dallas, Houston e San Antonio. Na época, voar entre essas cidades era inconveniente e caro; King queria criar um serviço aéreo barato nesse triângulo texano. Kelleher gostou da ideia. Hoje, a empresa que King fundou, a *Southwest Airlines*, transporta mais passageiros do que qualquer outra empresa e lucra todo ano. O segredo? Eles mantiveram as coisas simples fazendo que a *Southwest* seja a opção

mais barata para passageiros em voos de curta distância. Kelleher, que deixou de ser o CEO em 2008, já disse: “Posso ensinar o segredo de como dirigir essa empresa em 30 segundos. É este: somos *a* empresa mais barata. Quando você entende esse fato, pode tomar qualquer decisão sobre o futuro dessa companhia tão bem quanto eu.”.

O escritório mudou bastante... mas ainda continuamos com nossas raízes humildes. Uma das minhas fotos favoritas do primeiro *Shoe Drop* na Argentina.

Limpe seu local de trabalho

Muitos que optam pela simplicidade em seu modelo de negócio também procuram por isso no seu local de trabalho. Pessoalmente, sou mais criativo quando não estou cercado por muitas coisas. É por isso que tenho muitas das minhas melhores ideias em aviões, onde não há *gadgets*, e-mails ou ligações telefônicas com que me distrair. É também por isso que o atual espaço de trabalho da TOMS é essencialmente um galpão sem salas. Cada empregado tem uma estação de trabalho feita de madeira que lembra um pequeno cubo e como eles têm apenas 1,40m de altura, é fácil conversar por cima delas como se fossem uma cerca de jardim. Essa configuração encoraja a comunicação fácil e rápida – todos podem falar com todos a qualquer momento; há pouca divisão entre os alto-executivos e as pessoas de atendimento aos clientes. Se alguém tem uma pergunta, só precisa se levantar e perguntar. Como estamos em processo de construir nossa próxima sede, vamos manter esse tipo de organização aberta.



Como mencionado no Capítulo 4, você não precisa de sinos e apitos para dirigir uma empresa. Tudo que realmente precisa é de um *site*, cartões de visita e um lugar onde trabalhar. Tirando isso, pode se encontrar numa *Starbucks*, conseguir ajuda do *FedEx Office*, usar as instalações postais no *Mail Boxes Etc.*, contratar um serviço de

atendimento e alugar uma sala de reuniões por hora.

Muitas empresas, pequenas e grandes, adotaram o modelo simples. Por exemplo, a *Netflix* não tem mais políticas de férias ou de faltas por doença, porque acompanhar todos esses dados era caro para o departamento de recursos humanos. Se uma empresa tem os empregados certos, eles não tirarão proveito de dias pagos – sairão de férias só quando fizer mais sentido para eles.

A *Semco* é uma empresa que cresce rapidamente no Brasil e que faz muitos produtos, de bombas para barcos e lavadoras de pratos industriais, a mixers e balanças. Seu CEO, Ricardo Semler, criou um ambiente de trabalho mais simples: ele derrubou todas as paredes de escritórios, removeu os códigos de vestimentas e eliminou os cartões de ponto. Mais simples ainda, ele permite que os próprios empregados decidam com qual gerente querem trabalhar e estabeleçam seus próprios salários (que depois são divulgados). Essa simplicidade ajudou o capital da empresa a crescer de 4 milhões para 200 milhões de dólares desde que Ricardo tomou as rédeas.

A *Costco* é outra empresa com um líder que defende a simplicidade. O CEO Jim Sinegal acredita que sua empresa deve ter como bases a poupança e a simplicidade, e ele também. Na sede da empresa, em Washington, a mesa de trabalho de Sinegal é uma mesa comum que ele comprou em uma loja de móveis usados há mais de vinte e cinco anos. Muitos dos outros móveis no escritório foram deixados pela empresa que era a dona do prédio antes da *Costco*.

Quanto mais fácil for para alguém entender quem é você e o que defende, mais fácil será que essa pessoa divulgue para os outros. Ter função, design e propósito claros significa que sua história pode ser espalhada facilmente, seja convencendo investidores ou conversando com alguém no elevador. As pessoas devem entender antes de conseguir adotar ou comprar. É simples assim.

Manter a coisa simples faz que a mensagem não seja esquecida. Quando as pessoas ouvem uma ideia ou frase sugestiva, fica na cabeça e elas contam às outras. É por isso que muitos dos grandes slogans e mantras do mundo corporativo são os mais diretos. Você está sendo constantemente bombardeado por mensagens de empresas querendo sua atenção e seu negócio. Quanto mais direta essa mensagem, mais provável será penetrar pelos seus filtros.

Você não tem que esperar até começar uma empresa para desfrutar da simplicidade. Descubri que a simplicidade na vida pode ser tão importante quanto nos negócios.

No começo dos *Shoe Drops* da TOMS, eu (como muitos outros antes de mim) percebi que as pessoas que conhecíamos e que pareciam as mais felizes geralmente eram as que tinham menos. As crianças nas

áreas rurais que visitávamos, que tinham muito pouco, geralmente irradiavam um tipo de felicidade que víamos com muito menos frequência nas áreas urbanas. Quanto mais eu pensava nisso, mais óbvio parecia: vidas complicadas e muitas posses não trazem necessariamente felicidade; na verdade, elas podem trazer o oposto.



Depois dessa revelação, decidi me livrar da maioria dos meus pertences e me mudar para um barco. Na época, estava vivendo em um belo *loft* em Venice, um típico apartamento de solteiro com uma TV enorme, sistema de entretenimento caro, móveis legais, cozinha gourmet com dois fornos, geladeira especial para manter o vinho na temperatura perfeita e arte em todas as paredes. Estava cheio de câmeras, roupas, sapatos e todo tipo de lixo que nós, seres humanos, juntamos. Quanto mais olhava ao redor, mais via que tinha muitas coisas, sendo que poucas eram realmente necessárias.

Quando me mudei para um barco com sessenta metros quadrados, não tinha espaço para essas coisas. Despojei-me de muita coisa, vendendo e doando quase tudo, mantendo apenas os equipamentos de esporte e os livros que eu adorava. (Um dia, quando tiver uma casa, quero ter uma biblioteca cheia de livros. Livros são diferentes de outras posses – são mais como amigos.)

Quando me desfiz dessas coisas, me senti incrivelmente livre. Isso me levou a uma enorme paz de espírito e, do ponto de vista empreendedor, a mais criatividade. Sem confusão, penso mais claramente do que nunca.

A mudança para o barco foi meu catalisador para a simplicidade.

Agora se pergunte: quanto você realmente precisa na vida? Quantas roupas? Quantos brinquedos? Olhe ao seu redor. Talvez, antes de pensar na simples ideia de qual será seu próximo passo nos negócios, você precise criar um ambiente simples para viver e trabalhar.

Aqui dou algumas dicas para começar:

Ande com um caderno – eletrônico ou de papel – o tempo todo

Há muitas coisas para acompanhar, e a mente só consegue reter algumas delas. Em vez de confiar que vou me lembrar de algo e acrescentar à desordem de informações que já estão fluindo na minha mente, eu escrevo tudo que é importante, seja o nome de alguém que quero conhecer ou uma ideia repentina para um novo design. Quando você escreve, deixa sua mente livre, dando mais espaço para coisas como solução de problemas ou criatividade espontânea.

Tenha o mínimo que possa carregar

Sério – de quanto você precisa? O fato é que quanto mais você tiver, mais esforço e dinheiro terá que gastar cuidando de tudo, o que o distrai de desfrutar o que possui. As pessoas tendem a comprar muitas coisas luxuosas, pensando que isso vai criar um estilo de vida melhor, mas o que elas realmente criam é uma forma de drenar o tempo e a energia, assim como suas poupanças.

A melhor forma de viver sem ter muito é alugar sempre que possível. Se você gosta de navegar e faz isso umas dez vezes por ano, não compre um barco. Se você dirige só de vez em quando, alugue um carro ou filie-se a um serviço de compartilhamento. Quando você aluga em vez de comprar, reduz a necessidade de manutenção e a dor de cabeça de cuidar de objetos caros.

Agende tudo

Parece absurdo, mas agendar na verdade simplifica sua vida e permite que você não se preocupe. As pessoas geralmente me perguntam se ter uma agenda cheia é estressante. No passado, eu ficava preocupado em tentar abrir espaços para ver os amigos ou retornar chamadas telefônicas. Agora eu agendo tudo. Assim, quando estou com alguém, estou totalmente presente. Não preciso ficar verificando se tenho que falar com outra pessoa.

Combine!

Adoro estar perto da água e adoro navegar, e é por isso que, quando saí do meu loft e precisava de um lugar para viver, comprei um barco e fui morar lá. (Se não vivesse em um, claro, o melhor seria alugar.) Três objetivos – estar perto da água, navegar e encontrar uma nova casa – foram realizados em uma única ação. Da mesma forma, gosto de cuidar da minha saúde, mas não tenho muito tempo para me exercitar, então vou de bicicleta ao trabalho sempre que posso, fazendo exercício no caminho. E pedalando, em vez de dirigir, estou sendo ecológico, outro dos meus objetivos.

Não deixe a tecnologia escravizá-lo

Muitas pessoas pegam o que é bom da tecnologia – a conveniência – e a transformam em um tipo de opressão. Para mim, o BlackBerry ou o iPhone são grandes simplificadores. Permitem que eu trabalhe de qualquer lugar do mundo, mas os utilizo com um propósito, ou seja, não deixo que eles me controlem. Uso quando é necessário, não por hábito.

Uma forma de fazer isso é ter uma conta de e-mail privada e outra profissional. Tente fazer isso – e lembre-se de não olhar as mensagens da segunda-feira nos fins de semana. Digo à minha equipe que não quero ouvir falar deles nos finais de semana e faço o máximo possível para guardar minhas ideias em rascunhos. Assim, não interrompo o descanso deles também.

Limpe

Limpe seu armário. Limpe suas gavetas pelo menos quatro vezes por ano. Acredito firmemente que, quanto menos coisas você tiver ao seu redor, menos coisas estarão atravancando a sua mente.

O Plano Simples

Escreva *uma* frase para responder às perguntas abaixo que explique o que você está tentando fazer. Para alguns, aplicam-se todas elas; para outros, apenas uma:

- 1) O que é o seu negócio?
- 2) Como você quer ser conhecido como pessoa?
- 3) Por que alguém deveria contratá-lo?
- 4) Para que causa social você quer trabalhar?
- 5) Se você está criando um produto ou um serviço, olhe para ele e então decida: o que mais você pode remover do design ou do serviço e ainda manter suas funções intactas?

A chave é responder as perguntas apropriadas à sua situação usando uma única frase. Se não for possível, então considere voltar à prancheta até conseguir aperfeiçoar suas respostas a uma simples afirmação.

Dicas de simplicidade de Tim Ferriss

Como meu amigo Tim Ferriss é um especialista em gerenciamento de tempo, pedi a ele que oferecesse algumas dicas sobre como incorporar a simplicidade à sua vida. Aqui está o que ele disse:

Primeiro, do lado bom, a maioria das pessoas está redescobrando que, mesmo se o plano de aposentadoria ou o salário caírem trinta por cento, as coisas mais importantes são, na verdade, as mais fáceis de conseguir: bons amigos, boa comida e uma garrafa decente de vinho. Estão, na verdade, vivendo o conselho do filósofo Sêneca. “Tire alguns dias, durante os quais você deve contentar-se com comida mais escassa e barata, com roupas ásperas e rudes, dizendo para si mesmo o seguinte: ‘Essa é a condição que tanto temo?’”.

Dito de outra forma: é melhor criar um estilo de vida ideal e depois preencher os vazios com trabalho simplificado de alto rendimento do que encher a agenda o máximo possível e esperar que um estilo de vida aceitável seja o resultado. Baseado em mais de mil estudos de caso no meu *blog* (<http://www.fourhourblog.com>) e em outros lugares, é claro que a segunda fórmula simplesmente não funciona.

Aqui estão várias táticas para ajudar a manter as coisas simples, organizadas e com alto impacto:

1) Faça uma análise 80/20 de como você gasta seu tempo e crie uma lista de coisas a “não fazer”

Quais são os vinte por cento de atividades e distrações/interrupções que consomem oitenta por cento do seu tempo? Use um programa como o *RescueTime* (<http://www.rescuetime.com>), se quiser, mas descubra o que está consumindo seu tempo útil. Depois, escreva de duas a quatro das principais distrações/interrupções em uma lista de coisas “a não fazer” e reveja toda manhã, tentando por um ou dois dias deixar de fazê-las. Considere usar o *RescueTime* para bloquear sites como *Facebook* e *Twitter* durante algumas horas.

2) Experimente um assistente virtual (AV) de baixo custo

O que você faria se tivesse fins de semana de três dias pelo resto da sua vida? Se puder economizar somente oito horas por semana com um AV, isso é efetivamente o que você conseguirá. É bem possível para a maioria das pessoas remover entre dez e quarenta horas por semana a cada dois meses dessa forma. Isso vai dar um espaço para respirar e não apenas para perseguir sonhos que seriam adiados até à aposentadoria, mas também para focar em atividades geradoras de renda *versus* administração e tarefas pessoais. É um *upgrade* fundamental no estilo de vida e uma experiência incrível. Depois que você experimentar, não vai conseguir voltar a trabalhar como antes. Dê uma olhada em <http://www.tryasksunday.com>, <http://www.elance.com> (procure “virtual assistant”), ou até nos refugiados de <http://www.samasource.org> para testar as opções. Se você prefere ajuda baseada nos Estados Unidos, dê uma

olhada em <http://www.redbutler.com>.

3) Não veja seu e-mail antes das onze horas da manhã

Foque em completar sua lista de “coisas a fazer” mais desconfortáveis antes desse horário.

4) Aprenda a deixar que pequenas coisas ruins aconteçam

Muitas pessoas aceitaram e fizeram as pazes com a ideia de deixar que pequenas coisas ruins aconteçam para que as grandes coisas importantes sejam feitas, por exemplo: retornar uma ligação um pouco mais tarde e pedir desculpas, pagar uma multa de atraso por devolver um livro ou DVD fora do prazo ou perder um cliente pouco razoável. A resposta a muitas tarefas não é girar mais pratos, ou fazer mais coisas. É definir as poucas que podem mudar fundamentalmente seu negócio e sua vida. Então, você pode se permitir deixar as coisas menores de lado.

Pense nas pequenas e reversíveis (ou simplesmente pouco importantes) coisas ruins como aquele tributo sobre sua produtividade. Multa de estacionamento? Aborreceu aquele “amigo” que lhe exige demais e suga sua energia? Foque nas poucas coisas críticas, não nas muitas triviais.

SEIS

Construa confiança

Aquele que não confia nas pessoas, não pode exigir a confiança delas.
LAO-TSÉ

Nas últimas duas décadas, Tony Hsieh, filho de imigrantes taiwaneses, tem sido um dos empreendedores mais bem-sucedidos dos Estados Unidos. Seu primeiro negócio, fundado em 1996, quando tinha vinte e dois anos, foi a *Link Exchange*, uma empresa de publicidade na internet que, no auge, chegava a mais de 50% dos lares com acesso a internet todo mês. Ele e seus sócios venderam a empresa para a *Microsoft*, em 1999, por 265 milhões de dólares.

Naquele mesmo ano, Tony se uniu à *start-up Zappos*, a gigante de varejo *online*. Em 2008, a *Zappos* tinha uma renda bruta de mais de um bilhão de dólares em vendas de mercadorias (e continua a crescer). Um ano depois, foi comprada pela Amazon.com por uma avaliação aproximada de 1,2 bilhão de dólares.

Como parte do acordo com a *Amazon*, Tony e sua equipe ficaram na *Zappos* para manter o crescimento da empresa, mas também para nutrir sua cultura. A *Zappos* construiu sua reputação como um dos melhores lugares nos Estados Unidos para trabalhar (ficou entre as quinze melhores na lista de 2010 da revista *Fortune* de “Melhores Empresas para se Trabalhar”) e para comprar (a satisfação de seus clientes é muito alta; em regra, 75% de seus pedidos são feitos por clientes que já compraram antes).

Tony dividiu comigo muitos dos segredos de seu sucesso, mas um dos mais importantes é a cultura muito respeitada que ele criou na *Zappos*, que tem como base a confiança. “Confiança é parte fundamental de uma empresa”, diz Tony. “É o aspecto mais importante de como fazer nosso trabalho bem feito. Uma marca é bem-sucedida ou fracassada se as pessoas confiam ou não na empresa

com a qual estão prestes a negociar.”

Essa confiança funciona em vários níveis e inclui empregados, fornecedores e clientes. Por exemplo, de acordo com Tony, “organizações só podem funcionar no máximo de sua capacidade se seus empregados estão trabalhando de acordo com os melhores interesses da empresa, não apenas motivados por suas próprias razões egoístas”.

Para aumentar a confiança, Tony encoraja seus empregados a se conhecerem como amigos e passarem tempo juntos fora do escritório. Ao construir altos níveis de confiança através das interações pessoais, eles podem estabelecer uma comunicação que funciona bem dentro e fora da empresa. “As pessoas têm mais probabilidade de fazer favores umas às outras se forem amigas, não só colegas de trabalho”, ele diz.

Outra forma através da qual a *Zappos* constrói confiança entre seus parceiros internos e externos é cumprindo exatamente o que promete. “Outro dia, enviei um *post* ao meu *blog* atualizando a situação no primeiro aniversário da nossa aquisição pela *Amazon*. Quando ocorreu a compra, escrevi uma longa carta à equipe, cobrindo todos os pontos que pude pensar para deixar claro exatamente o que estava acontecendo e por que essa aquisição era uma excelente possibilidade. No *blog*, dei continuidade a todos os pontos daquela carta, mostrando o que tinha sido prometido e planejado, e o que tinha de fato acontecido. Por exemplo: prometemos que íamos nos manter independentes e manter a marca *Zappos*. Muitos dos opositores à aquisição disseram que já tinham ouvido esse tipo de coisa antes e que não era verdade, que a empresa comprada sempre era engolida. Isso até pode acontecer na maioria das aquisições, mas a *Zappos* ainda tem sua independência, e aquela carta escrita há um ano, ainda se sustenta.”

Ao contrário de muitas empresas, a *Zappos* encoraja ativamente seus empregados a ter contas no *Twitter* e a postar o que quiserem. Enquanto outras políam as palavras de seus empregados, a *Zappos* pede que eles usem o bom senso, só isso.

Existem também os programas pelos quais a *Zappos* se tornou famosa. O mais conhecido é seu costume de dar 3 mil dólares a qualquer empregado em potencial que faz o treinamento da empresa, mas decide não aceitar o emprego. A *Zappos* quer empregados comprometidos. Aproximadamente 98% dos *trainees* recusam a oferta de dinheiro fácil e se unem à empresa.

Outro programa diferente: a *Zappos* permite que os empregados deem a qualquer outro colega na empresa um bônus de 50 dólares por mês, se sentem que a pessoa merece.

Como resultado dessa confiança, os empregados da *Zappos* tendem a permanecer no emprego. A rotatividade varia por departamento,

mas, no geral, é bem menor do que nos concorrentes.

A *Zappos* também trabalha para garantir a confiança de seus fornecedores e clientes. A empresa lida com mais de 1500 marcas, mas nenhuma fica perdida na confusão; todas são tratadas com um toque pessoal. “Não vemos um relacionamento de negócios como apenas negócios. Confiança é algo que você constrói em todos os aspectos de todos os relacionamentos”, diz Tony.

“Tradicionalmente, há uma relação antagônica entre varejistas e atacadistas. Isso acontece porque, normalmente, se joga um jogo de soma zero: há uma quantidade limitada de dinheiro a ser dividida entre os dois, e cada centavo que o varejista ganha é um que o atacadista perde, e vice-versa. Como olhamos nossos fornecedores como parceiros, nosso objetivo é construir um negócio que faça sentido para as duas empresas em longo prazo. Se você confia no outro, pode construir um relacionamento profissional maior do que a soma das partes.”

Confiança é a forma básica de pensamento da *Zappos*. Outras empresas podem ganhar confiança, mas na *Zappos* ela é construída desde o começo. “E, sim, às vezes temos que lidar com pessoas desonestas, mas isso é tão raro que não fez ninguém duvidar de nossa política geral”, diz Tony.

Confiança é um tema vasto, mas eu quero resumi-lo a dois aspectos fundamentais: 1) a confiança interna você constrói dentro de uma organização, como líder; e 2) a confiança externa você constrói com seus clientes, seus fornecedores e seus doadores (se for uma organização sem fins lucrativos).

Confiança interna

No período entre o nascimento da Revolução Industrial e o que se considera o local de trabalho moderno, formou-se um grande abismo entre empregador e empregado. Frederick W. Taylor, cujo livro *The Principles of Scientific Management* foi a bíblia da era industrial, aplicou a chamada análise científica para melhorar a produtividade no local de trabalho. Para sua teoria, eram fundamentais as seguintes ideias: trabalhadores são inerentemente preguiçosos e não apreciam seus trabalhos; gerentes devem dividir o trabalho nas menores tarefas possíveis e supervisionar e controlar tudo o que sua força de trabalho faz; os trabalhadores devem ser pagos de acordo com o desempenho deles dentro de uma quantidade estabelecida de tempo; os trabalhadores são mais produtivos quando impulsionados por incentivos financeiros.

Uma empresa guiada pelos princípios *tayloristas* enviava uma mensagem clara a seus trabalhadores: não confiaremos a você qualquer responsabilidade significativa. E você não deve esperar que seu empregador faça mais do que pagar pelas horas que você trabalhou.

Nem todos os empregadores administravam assim, e nem todos os empregados se sentiam alienados e desumanizados pelas empresas nas quais trabalhavam. Mas é seguro dizer que, no geral, a palavra “confiança” não estava no DNA das lideranças empresariais durante esse período.

Não consigo pensar em nenhuma área de negócios durante as últimas cinco décadas na qual o pensamento de líderes bem-sucedidos tenha mudado tanto. Hoje, confiança entre empregador e empregado é a base da sua empresa e do seu futuro.

Como líder, sua função é motivar sua equipe, seus colegas e seus sócios – qualquer um que você puder influenciar e dirigir. Enquanto os líderes do passado tendiam a ser egocêntricos e carismáticos, comandantes como um General Patton, os grandes líderes da atualidade são aqueles que confiam em sua equipe e a fortalecem. Afinal, todos nos sentimos muito satisfeitos com a sensação de controlarmos nossos empregos em vez de sermos vítimas deles – e, como líderes, isso não é um sentimento difícil de criar.

Lembre-se sempre: quanto melhor seus empregados se sentirem em seus empregos, melhor o desempenho de sua empresa. Uma forma de motivação é ter certeza de que sua equipe está toda em sintonia, ou,

como diz um dos meus mentores, Lou George, “que estamos todos ouvindo estéreo”. Quando a equipe está trabalhando junta e em sintonia, a confiança aumenta.

Apesar de existirem muitas razões para a recente mudança de autoritarismo para confiança, um fator central é a forma como o conhecimento se move através da força de trabalho. Antes, a informação viajava verticalmente, de cima para baixo: as ideias e informações importantes eram geradas nos escritórios dos executivos nas sedes, e depois eram filtradas, seletivamente, para os empregados.

O local de trabalho contemporâneo é muito mais plano: uma empresa pode conseguir contribuições valiosas de todos os níveis de empregados em todos os locais, sejam estagiários, trabalhadores de meio período ou executivos, independente de estarem baseados em Chicago, Shangai ou nas Ilhas Shetland. Não há como saber quando vai surgir uma ideia espetacular e como ela vai se mover pela organização – de cima para baixo, de baixo para cima ou ziguezagando pelo meio.

Para que as boas ideias fluam com facilidade, seu pessoal precisa, primeiro, se sentir com força para oferecê-las e executá-las. Você não consegue motivar alguém dando determinada posição, mas sem lhe dar o poder de fazer o trabalho ou de ter voz ativa. Não ter poder é o maior desmotivador.

Entre os líderes modernos que não seguiram o modelo de gerenciamento de Taylor está Bill Hewlett, cofundador da gigante de computadores *Hewlett-Packard*. Como foi contado no livro *The Speed of Trust*, de Stephen M. R. Covey, Stephen R. Covey e Rebecca R. Merrill, em um fim de semana, Hewlett foi até o armazém da empresa, à procura de uma ferramenta, e descobriu que a caixa de ferramentas estava trancada. A HP sempre permitiu que os empregados tivessem acesso livre a todas as ferramentas, uma decisão tomada para mostrar o quanto a empresa confiava em sua força de trabalho. Hewlett quebrou a trava e colocou uma placa: “A HP confia em seus empregados.”.

Packard foi mais tarde citado dizendo: “As caixas e os armazéns abertos eram um símbolo de confiança, uma confiança que é central para a forma como a HP faz negócios.”.

Uma expressão que ganhou muita força nas últimas quatro décadas é “liderança servidora”. Criada pelo escritor e consultor de negócios Robert K. Greenleaf, em seu ensaio de 1970. *The Servant as Leader*, o termo se refere a alguém que usa, no lugar do poder, qualidades como empatia, habilidade de ouvir, compromisso e consciência, para afirmar sua autoridade para liderar.

Certamente, líderes do passado ofereceram esse tipo de autoridade; ainda no quarto século a.C., o pensador e filósofo chinês Chanakya

escreveu que “o líder deveria considerar como bom não o que lhe agrada, mas o que agrada a seus súditos...”. Durante toda a história, pensadores e filósofos, de Gandhi a Martin Luther King Jr., defenderam esse tipo de direcionamento.

Recentemente, o conceito de líder servidor desfrutou de um aumento de popularidade, por bons motivos. Os líderes bem-sucedidos de hoje são aqueles dispostos a dividir os créditos o máximo possível, que dão tudo que podem, e que promovem um ambiente de cooperação criativa, em vez de competição enfiada.

Confesso que, quando comecei nos negócios mais de uma década atrás, meu objetivo era tornar-me um líder empresarial *rock-star*, alguém cujo nome ecoaria em todo o mundo, alguém cuja fama superaria a de outros da minha geração – o típico CEO cult. Mas quanto mais eu aprendia sobre negócios e, ao longo do caminho, sobre o mundo, mais aquela necessidade diminuía. Em seu lugar, crescia o desejo de liderar com um toque mais tranquilo, mais humano. Não quero que a TOMS seja só sobre mim – todo mundo na organização deve se sentir ligado à TOMS a ponto de ser seu porta-voz sempre que for apropriado.

Um líder pode criar uma empresa, mas uma comunidade cria um movimento.

Grandes líderes servidores são inspiradores. Eles criam empregados leais, que estão ligados à empresa e à sua missão mais do que as suas próprias carreiras. Líderes servidores percebem que seu principal trabalho não é descobrir o que eles podem realizar e riscar da sua lista de coisas a fazer, mas quantas pessoas conseguem ajudar a cumprir suas próprias tarefas. Tem a ver com a certeza de que todo mundo na equipe está trabalhando em plena capacidade.

Assim, como líder, seu papel é ajudar outras pessoas a fazer o trabalho delas melhor. É por isso que digo ao meu pessoal *top* que ajudem a todos em seu grupo.

Por exemplo: dois dos mais altos executivos da TOMS são perfeitos líderes servidores – Candice Wolfswinkel, nossa Cola de Sapato, e Jill DiIorio, que dirige as vendas ao varejo e o marketing nos Estados Unidos. O mais interessante é que Candice trabalha em nosso escritório central, e Jill opera a partir de Houston, Texas – quase 2.200 quilômetros de distância. Os dois motivam suas equipes inspirando-os, reconhecendo suas realizações e deixando que elas façam seu trabalho como melhor entenderem. A quantidade de trabalho resultante é muito maior do que Jill ou Candice poderiam conseguir se estivessem priorizando suas próprias tarefas no lugar de permitir que suas equipes trabalhem de uma forma melhor e mais inteligente.

Apesar de existirem muitos aspectos da liderança servidora, uma

das formas mais claras de construir o tipo de confiança de que você vai precisar para ser bem-sucedido é admitir seus próprios erros.

Em qualquer empreendimento, você (e todo o resto) vai cometer erros. E isso é bom! Cometer erros pode ser uma das formas mais importantes de uma organização crescer. Se visualizá-los não como erros que impedem o fluxo de progresso, mas como oportunidades para construir mais confiança na sua organização, enquanto trabalha para resolvê-los, você transforma algo negativo em positivo, algo que vai construir a confiança de que você vai precisar.

Certamente, cometi muitos erros na TOMS. Um dos piores foi o desastre do sapato *Airstream*.

Quando a TOMS começou, costumávamos viajar em um trailer da marca *Airstream*, realizando eventos para aumentar o conhecimento sobre nossa marca e nossa missão. Adoro a marca *Airstream* – é legal, clássica e estilosa, além de representar um tipo atraente de liberdade na estrada. Pensando que outros fãs da *Airstream* eram igualmente apaixonados e adorariam um sapato *Airstream* da TOMS, convenci nossa equipe de produção a criar 800 pares, o que era muito para nós, na época.

Os sapatos eram lindos: cinza e azul, as cores da *Airstream*, com a imagem de um mapa rodoviário dos Estados Unidos em cima. Para promovê-los, decidimos, então, fazer nossa reunião de vendas em 2008 na convenção da *Airstream*, em Perry, Geórgia, onde dois mil fãs de toda a América do Norte se juntam todo ano.

Quando chegamos à convenção da *Airstream*, foi maravilhoso presenciar todas aquelas pessoas e seus incríveis trailers. Claro, a maioria desses intrépidos fãs eram aposentados que preferiam um belo par de sapatos ortopédicos às alpargatas da TOMS. Tínhamos 800 sapatos para vender na convenção a um grupo de pessoas que podem até ter apreciado o fato de o design ecoar o visual icônico de um *Airstream*, ou ter achado o mapa legal, mas que não queriam, ou simplesmente não podiam, usá-los. Vendemos cinco pares.

Quando voltamos a Los Angeles, assumi que tinha cometido um erro. Assumi que o que me parecia legal poderia superar a dissonância demográfica entre o consumidor médio da TOMS e o entusiasta médio da *Airstream*. Não superou. Decidimos que, no futuro, faríamos mais pesquisas antes de tomar qualquer tipo de decisão sobre design.

(Por falar nisso, sob o título “Há um uso para tudo”, os sapatos terminaram sendo ótimos presentes para meus amigos que adoram a *Airstream*. E usei um par durante todo o verão para me lembrar de como preciso pensar bem antes de tomar decisões.)

Como líder, quando você está disposto a admitir que seu julgamento foi errado, mostra às pessoas que não vai encobrir seus erros ou culpar outra pessoa. Assumi 100% da responsabilidade pelo

erro da *Airstream*. Não disse que nosso pessoal de venda não trabalhou duro o suficiente, ou que o pessoal da produção não fez um sapato bonito. Não falei que o pessoal de pesquisa e desenvolvimento fracassou. O erro de julgamento foi todo meu. Falei que cometi um erro. Isso me fez ganhar confiança na TOMS. Também deu ao resto da equipe uma sensação de que eles, também, poderiam cometer erros – tudo é parte do processo de aprendizado.

Desde então, sempre que alguém quer realizar uma ideia sem muita análise, falamos: “Oh-oh, esse pode ser nosso próximo sapato *Airstream*.”.

Outro erro que cometi acabou ajudando a TOMS a ganhar confiança fora da empresa. Quando começamos a enviar sapatos para grandes lojas como *Nordstrom*, *Urban Outfitters* e *Active Ride*, todos os nossos sapatos tinham um pequeno pedaço de tecido na sola – achávamos que parecia bonito, assim como nossos clientes achavam. Uma vez, no entanto, acidentalmente criamos um grande lote de sapatos – seis mil pares, para ser exato – com muito tecido. Logo que você calça os sapatos, o tecido extra não é um problema. Mas depois de algumas semanas, ficava bastante gasto e, num dia molhado, os sapatos ficavam muito escorregadios. As pessoas estavam caindo na chuva.

Nossos clientes não reclamaram. Mas, como sabíamos que isso era uma questão que nos incomodava, fomos a todas as lojas e contamos o problema – apesar de elas ainda não saberem disso.

A TOMS, então, se ofereceu para retirar todos os sapatos, o que não era só um enorme problema financeiro, mas também alertava todos os varejistas de uma grande pisada de bola da nossa parte, e como éramos uma empresa pequena, na qual muitos deles ainda não acreditavam, era um movimento assustador. Mas a disposição de contar sobre nosso erro fez que ganhássemos muita confiança ao longo prazo. A partir daí, essas lojas sabiam que a TOMS assegurava o que fazia.

Reciprocamente, da mesma forma que você deve assumir seus erros, deve dar espaço para os lapsos de seus empregados também. Eles vão arquivar coisas erradas, ou perder pedidos, ou danificar produtos, ou insultar um cliente. Erros acontecem.

Mas o custo dos erros dos empregados pode ser muito menor do que o benefício do crescimento pessoal que eles ganham e o valor que agregam à organização. Se alguém em nosso departamento de serviço ao cliente cometer um erro que custar cinco mil dólares, sim, esse dinheiro vai pelo ralo. Mas poderá nos poupar muito no futuro.

Por quê? Bem, por um lado, essa pessoa provavelmente não cometerá mais o mesmo erro. E, melhor de tudo, não temos que

treinar outro funcionário para fazer o mesmo trabalho – alguém que poderia inocentemente cometer outro erro de cinco mil dólares. Agora, temos alguém que não só é experiente, como também conhece os potenciais problemas desse cargo e está alerta contra outros equívocos.

É possível que alguns erros estejam incorporados ao próprio sistema e que, assim, seja inevitável que alguém os cometa, não importa o quão atento esteja. Permitindo que as pessoas sejam honestas em relação a esses lapsos, você poderá corrigir o próprio sistema.

Se depositar mais confiança do que normalmente depositaria para se sentir seguro – e mais do que recomenda a maioria dos livros de administração – alguns eventuais erros terão um custo, mas, no longo prazo, você receberá tudo com juros.

Erro do mês

Há uma agência de marketing e publicidade de Detroit, Michigan, que levou as lições valiosas aprendidas com erros cometidos a um novo nível: a *Brogan & Partners* dá um prêmio “Erro do Mês” ao empregado que cometeu (e confessou) o melhor erro. A agência vota e o vencedor ganha um prêmio em dinheiro pela honestidade (60 dólares). Mais importante: os erros são, então, divulgados por toda a empresa e, assim, ninguém os comete novamente. Alguns deles incluem levar uma apresentação ao escritório dos clientes sem verificar se o documento estava intacto no computador (estava todo bagunçado), e dar presentes estranhos a clientes corporativos. Um desses presentes foi um conjunto de três capinhas para tacos de golfe com estampa de leopardo, que alguns clientes não conseguiram identificar o que era; uma pessoa agradeceu à empresa por ter recebido luvas de presente, mas ficou se perguntando por que tinham mandado três luvas.

No entanto, é uma questão diferente se o erro de um empregado envolve quebra da confiança na empresa. Aqui está uma área na qual você deve ser implacável. Você deve criar uma cultura na qual as pessoas sabem que há zero tolerância para a quebra de confiança. Cometer erros, sim. Quebrar a confiança, não.

A história seguinte está disfarçada para proteger os inocentes e os culpados. Em uma das minhas empresas, tive um empregado que vou chamar de Jerry, que veio trabalhar conosco logo que saiu da faculdade, mas assumiu seu emprego como se tivesse anos de experiência nas costas. Ele sempre chegava cedo ao escritório, trabalhava muitas horas e era bastante divertido.

No entanto, logo começamos a perceber que Jerry tinha um defeito terrível: ele adorava fofocar. Bom, todo mundo em um escritório fofoca em algum grau e às vezes a fofoca pode ser, na verdade, algo bom se for bem intencionada ou divertida o suficiente para aliviar a tensão. E não há forma de uma empresa monitorar a conversa de seus empregados. Mas o que chegava a mim e aos outros era que Jerry estava ativamente falando mal das pessoas na empresa, incluindo membros de sua própria equipe. Qualquer um de quem ele não gostasse ou com quem competia, se tornava objeto de sua fofoca engraçada, mas maldosa. Chegou ao ponto de vários empregados virem falar comigo chorando, porque Jerry tinha contado histórias sobre eles que não eram apenas maldosas, mas totalmente mentirosas.

Sempre tive uma política de tolerância zero com quem fala mal de outros empregados. Nada destrói mais a confiança. E, nesse caso, apesar de Jerry ter cometido um erro, foi uma falha que não podíamos permitir. Nós o mandamos embora.

Por mais doloroso que seja demitir um empregado competente, o resultado final foi uma organização na qual a confiança cresceu ainda mais. Isso fez os outros funcionários acreditarem que fazemos o que falamos que fazemos – recusamo-nos a tolerar que alguém destrua nossa cultura.

Você precisa cortar da sua organização pessoas que violam a confiança na empresa. Pode ser difícil, mas deve ser feito. Isso vale especialmente para empregados de alto desempenho. Em longo prazo, o sucesso da sua empresa não se baseia nos dois empregados com melhor desempenho, mas na confiança que você cria dentro de toda a sua organização. A cultura da empresa precisa ser mantida a todo custo.

Confiança externa

Como grande parte da liderança acontece fora da sua organização, você deve garantir que possui a confiança de seus clientes, fornecedores e doadores – ou de quem quer que dependa para sua sobrevivência. Tudo o que você faz na organização deve estar relacionado ao crescimento, construção e proteção da confiança dessas pessoas. Se perder essa confiança, perde tudo.

A história das empresas norte-americanas está cheia de exemplos de companhias que destruíram a confiança que seus consumidores tinham nelas – da falecida gigante telefônica *WorldCom* à varejista *Kmart*, passando pela petroleira BP, que fez campanhas publicitárias enaltecendo sua preocupação ambiental, mas depois terminou inundando o Golfo do México com petróleo.

Outras empresas, quando tiveram a confiança abalada, responderam rapidamente e de forma inteligente. Por exemplo: em 1982, sete moradores de Chicago morreram quando engoliram comprimidos de *Tylenol* contaminados com cianureto. Não foi culpa do *Tylenol*. O remédio foi envenenado depois de ser sido enviado para as lojas. Mas a polícia nunca encontrou o culpado e, na histeria do momento, as pessoas ficaram aterrorizadas com o nome *Tylenol*.

Em vez de se render, a dona da marca, *Johnson & Johnson*, líder do mercado de analgésicos, fez tudo que podia para restaurar a confiança no produto. Gastou uma fortuna alertando os clientes sobre o perigo, retirou do mercado produtos no valor de cem milhões de dólares, trocou frascos já comprados por novos, trabalhou junto com a polícia no caso, ofereceu uma recompensa para ajudar a pegar o culpado, e trocou a embalagem. A partir de então, todos os produtos que podiam eram selados duas ou três vezes. A estratégia funcionou. *Tylenol* continua sendo uma marca confiável.

Alguns dos líderes empresariais mais bem-sucedidos do século deram certo precisamente por causa da confiança que criaram em seus clientes. Carl Sewell é outro dos meus mentores e está entre os empreendedores mais bem-sucedidos de sua era. Seu livro, *Customers for Life*, ainda é um clássico. Nele, e em sua vida, Carl prega que confiança é uma das partes mais importantes de uma empresa, mais do que ganhar dinheiro: “Para que nossa forma de fazer negócios funcione, temos que convencer vocês de que há algo mais valioso do que o dinheiro.”

Lojas como *Nordstrom* são bem conhecidas por seu serviço, que

coloca os clientes em primeiro lugar. Há muitas histórias na empresa sobre empregados que se desdobraram para ajudar clientes de uma forma que nenhuma outra loja faria. Como foi contado no livro *The Nordstrom Way*, de Robert Spector e Patrick McCarthy, uma funcionária dessa empresa notou que a cliente tinha deixado uma passagem de avião no balcão, enquanto comprava na loja. Depois de ligar para a empresa aérea e descobrir que eles não podiam emitir uma nova passagem, a vendedora deixou seu trabalho por uma hora e meia e correu até o aeroporto, onde encontrou a cliente e entregou a passagem. A vendedora pôde decidir por si mesma o melhor curso de ação e deixou seu posto na loja – isso porque a *Nordstrom* confia em seus funcionários o suficiente para dar a eles a liberdade de tomar decisões empreendedoras.

Outra forma de construir confiança é criar uma promessa forte para o cliente. Por exemplo: algumas empresas ganham dinheiro vendendo a próxima geração de seus produtos para substituir os antigos e quebrados; certas marcas, porém, construíram sua reputação dando garantia eterna de seus produtos. Clientes confiam nessa garantia. Duas das minhas empresas favoritas fazem isso muito bem: a *Tumi*, fabricante de malas, e a *Orvis*, fabricante de equipamentos para pesca.

Ouvi uma história da *Tumi* que envolvia um cliente que ligou para a empresa porque queria reformar sua mala. Ela tinha um significado especial para ele, pois tinha sido presente de seu pai em 1992, e o cliente tinha jurado usá-la durante toda a sua carreira. A *Tumi* consertou a mala velha e quebrada sem fazer nenhuma pergunta. (Quando o cliente enviou a mala, ele acidentalmente esqueceu duas canetas prateadas caras dentro. Quando a mala foi devolvida, as canetas ainda estavam lá.)

Na *Orvis*, se você quebra uma vara de pescar – mesmo se você tiver batido a porta do carro nela – a empresa manda uma nova. Certa vez, a *Orvis* substituiu uma vara de pescar cujo dono afirmou que tinha quebrado enquanto se defendia de uma cascavel. Outro homem, que estava se divorciando, voltou para casa e descobriu que sua esposa tinha cortado todas as varas de pescar no meio com uma serra. Ele também recebeu novas. Nos dois casos, a *Orvis* não fez perguntas.

Eu pesquei por muito tempo e viajo bastante, então as duas marcas são importantes para mim. Elas ganharam minha lealdade e a de muitos outros clientes, claro, com essas garantias sem perguntas. Resumo: confio nessas garantias, então invisto nesses produtos.

Nosso distribuidor coreano, DeeJay Lim, abraçando crianças na África do Sul. Por causa do incrível trabalho de DeeJay, a Coreia do Sul é um dos maiores mercados internacionais da TOMS.

Filantropia franca

Ser franco e direto é ainda mais importante quando sua empresa tem um componente filantrópico – ser claro sobre para onde vai o dinheiro dos seus doadores é a melhor forma de construir a sua confiança. Um bom estudo de caso é a empresa *charity:water*, dirigida por Scott Harrison, que me ensinou muito sobre como administrar uma organização.

A história de Scott me inspira também. Com 35 anos, ele já tinha vivido momentos muito intensos. O primeiro aconteceu quando tinha 4 anos: um vazamento de monóxido de carbono em sua casa deixou sua mãe inválida permanentemente e seu sistema imunológico irreparavelmente destruído. Scott passou boa parte de sua infância cuidando dela.

Na verdade, cresceu, diz ele, sendo a “criança perfeita”. Seus pais cristãos conservadores lhe ensinaram um conjunto rígido de valores familiares, que ele seguia em casa e na igreja. Vivia esses princípios diariamente, cuidando de sua mãe, limpando a casa, cozinhando e indo à igreja com frequência.

Mas, aos 18 anos, “me rebelei contra tudo”. Deixou o cabelo crescer, entrou numa banda de rock e se mudou para Nova York, esperando ficar rico e famoso. A banda de rock se separou quatro meses depois, mas Scott se envolveu no negócio de clubes noturnos e nos dez anos seguintes foi um dos maiores promotores de boates e produtores de festas da cidade.

Mas, aos 28 anos, Scott sentiu que estava numa espiral descendente de uma vida em decadência. Então, um dia em 2004, enquanto estava deitado numa praia perfeita no Uruguai com a namorada perfeita, bebendo o coquetel perfeito, ele percebeu o quanto tinha se afastado dos valores centrais que seus pais tinham lhe ensinado. Decidindo voltar à teologia para explorar sua fé e sua vida, ele fez uma promessa a Deus de que serviria aos pobres, e começou a procurar oportunidades para ser voluntário na África.

Scott se inscreveu em várias organizações humanitárias. A única que o aceitou foi a *Mercy Ships*, uma organização filantrópica que oferece ajuda a pessoas com necessidades em portos ao redor do mundo. Ele foi como fotógrafo. Logo, partiu para a Libéria, um país carente que tinha acabado de sair da guerra civil.

Dois anos depois, Scott estava com uma dívida de 40 mil dólares, “mas minha vida tinha mudado para sempre. Decidi dedicar o resto da minha vida a servir a Deus e aos pobres. Ainda assim, quanto mais eu descobria, mais eu me desesperava.”.

Quando Scott descobriu que 80% de todas as doenças do planeta estavam relacionadas com a falta de água limpa e condições sanitárias básicas, e que 1,1 bilhão de pessoas não têm acesso a essas necessidades elementares, decidiu começar uma organização própria.

A maioria das pessoas que Scott conhecia não confiava em caridade. Não confiava na transparência do negócio – mas Scott pensou que poderia resolver isso com um modelo diferente. *Seja ousado*, ele pensou. *Seja direto, seja simples, seja aberto*. Tão claro quanto a água limpa que ele queria disponibilizar para as pessoas que precisavam. De fato, ele denominou sua caridade de água (*charity:water*).

Implementou, então, o “modelo 100%”. Todo dólar que a *charity:water* recebia do público ia diretamente para o campo, para projetos de água. Isso provaria que todo seu trabalho era real. A *charity:water* treinou seus parceiros para usar aparelhos de GPS e câmeras. Desse modo, os projetos poderiam ser postados na internet, permitindo que todo mundo que desse dinheiro pudesse ver exatamente o que aquela verba estava comprando. A ideia era criar uma marca em que todos pudessem confiar – e que tivesse uma boa reputação.

Cinco anos depois, a *charity:water* levantou 22 milhões de dólares de mais de 100 mil doadores ao redor do mundo. Deu a mais de 1 milhão de pessoas acesso à água limpa em 17 países. “Resolvemos ao redor de 0,01% do problema de água global. Nossa meta, de dez anos, é ajudar 100 milhões de pessoas a conseguir acesso à água limpa até 2020.”

“Tem tudo a ver com confiança. As pessoas sabem que, quando doam para nós, o dinheiro será usado para fazer exatamente o que dissemos que iríamos fazer.”

A *charity:water* possui custos administrativos com 26 empregados em Nova York e as constantes viagens de Scott pelo mundo. Mas tais custos são levantados e alocados de forma diferente da filantropia em si, então, as pessoas que contribuem para *charity:water* sempre sabem para onde está indo o dinheiro delas.



Conheci Scott em 2007, quando estávamos nos primeiros estágios de nossas organizações. Ele falou com uma profunda convicção sobre dar água limpa às pessoas e fez isso com um otimismo empreendedor que não tinha visto antes. Scott me inspirou muito a fazer o que fosse necessário para transformar a TOMS em um sucesso e me ensinou lições importantes sobre a construção da confiança através de nossas organizações – e com aqueles que se juntam à nossa causa.

Uma das formas através das quais fazemos isso é levando os clientes aos *Shoe Drops*, viagens especiais para visitar nossos parceiros

de doação e aprender mais sobre o trabalho deles. Quando a TOMS era mais jovem, aceitávamos inscrições *online* – milhares de pessoas de todas as idades e formações quiseram participar. Entre os que foram escolhidos para ir conosco estavam avós de 80 anos e estudantes universitários de 18. No total, fizemos 50 viagens, levando cerca de 200 pessoas.

Ao levar clientes e outras pessoas interessadas, encorajando-as a postar fotos e vídeos de sua experiência, desenvolvemos a confiança também fora desse grupo, chegando a clientes que não foram a uma distribuição, mas encontram um vídeo ou uma foto *online*. Eles nos veem fazendo exatamente o trabalho que a TOMS promete fazer.

Também deixamos claro para os clientes, desde o começo, que nossa empresa não é como as outras do setor de impacto social – somos uma organização que visa lucro. Nosso objetivo é ajudar as pessoas e ganhar dinheiro fazendo isso. Nunca escondemos de ninguém e, ao fazer isso, abrimos caminho para um novo tipo de empreendimento social.

Dicas para criar confiança

Como já deve ter ficado óbvio até agora, construir confiança não é apenas uma estratégia de negócios e uma coisa legal a fazer. É parte crítica da missão. Pouco importa se você está começando uma corporação, uma empresa social, uma organização sem fins lucrativos ou se está trabalhando dentro de uma organização já existente, em que você tem certo grau de autonomia: comece seu novo empreendimento deixando claros seus objetivos. Quanto mais você sinalizar para onde está indo e o que está fazendo, mais seus funcionários, clientes e doadores sentirão que podem fazer parte dos seus objetivos, garantindo que vão confiar na visão da empresa.

Vamos revisar algumas dicas que vão ajudá-lo a ganhar a confiança de todos esses grupos.

Para estimular a confiança dentro de sua organização:

Fale abertamente com sua equipe

Por exemplo: elogie publicamente e critique em privado, mas sempre faça as duas coisas diretamente. Se um empregado comete um erro, diga isso. Não fale com outra pessoa, nem finja que não aconteceu, ou o encubra. As pessoas estão colocando o ganha-pão delas em suas mãos como líder. Quando você faz críticas honestas e construtivas, elas vão se sentir mais confortáveis ao depositar confiança em você.

Também mostre alguma emoção quando conversar com seus funcionários. Não é preciso ser indiferente. Revelar seu eu verdadeiro faz que você seja mais real para todo mundo ao seu redor. E, quanto mais real você for, mais confiarão em você. Claro que você pode mostrar alegria e prazer também, mas, quando for apropriado, mostre abertamente sua fraqueza, frustração e dor.

Dê autonomia

Como mais e mais líderes estão trabalhando remotamente ou com equipes espalhadas pelo país ou pelo globo, e também com consultores e *freelancers*, é preciso dar a eles mais autonomia. Quanto mais confiança nos outros você transmitir, mais confiarão em você. Estou convencido de que há uma correlação direta entre satisfação no emprego e quanto poder a pessoa tem para executar totalmente seu trabalho, sem que alguém fique em cima dela a cada passo.

Dar responsabilidade àqueles em quem você confia pode fazer sua organização andar mais tranquilamente, mas também liberará seu tempo para que você foque em questões maiores. Isso significa evitar o microgerenciamento. Envolver-se ativamente só no começo e no final de um projeto, dando aos outros a liberdade e a criatividade para guiar o projeto pelo caminho. Quando você microgerencia, está efetivamente dizendo às pessoas que não confia no julgamento delas e que, a menos que esteja envolvido pessoalmente em cada detalhe, o projeto não vai ser feito corretamente. Essa atitude dificilmente inspira confiança.

Acredite que seus empregados irão crescer em seus cargos

Um exemplo perfeito de como seguir esse conselho envolve Jonathan, nosso primeiro estagiário, que entrou na organização logo depois de sair da faculdade, com zero experiência em lidar com logística ou produção. Mas estava claro que era um cara inteligente e confiável, e que iria se sair bem em qualquer tarefa que pedíssemos a ele. Hoje, Jonathan tem um papel sênior na logística da TOMS, garantindo que milhares de sapatos cheguem a seu destino todos os dias, e faz um excelente trabalho.

Confie nos estagiários

Estagiários são pessoas também. Confie neles. Se você contratar os estagiários certos, pode tratá-los como empregados responsáveis, em vez de servidores de café. Na maioria das empresas, os estagiários passam seu tempo servindo café e fazendo fotocópias. Na TOMS, os estagiários trabalham na linha de frente e têm responsabilidades reais. Quando você demonstra fé nas pessoas, geralmente é recompensado com uma ética de trabalho e paixão que vão superar suas expectativas.

Às vezes, quando falo sobre nossos empregados, as pessoas argumentam que a TOMS consegue esse tipo de confiança porque temos ótimos funcionários, enquanto que elas não têm. Mas isso nos leva de volta à questão de focar seu tempo em contratar a equipe correta. Gastar mais tempo para encontrar boas pessoas permite ter mais confiança depois que as contrata, o que poupará muito tempo (e ansiedade) daí em diante. No início, várias empresas focam em conseguir funcionários para preencher todas as posições que criaram e depois passam muito tempo tentando gerenciá-los. Se contratar pessoas excelentes for uma das suas prioridades centrais, e toda a companhia se envolver para fazer disso um grande processo, você vai terminar com excelentes empregados e um ambiente mais confiável.

Para ganhar confiança fora de sua organização:

Sempre siga a regra de ouro

O coração de um excelente atendimento proativo ao cliente é a empatia. Se você entrar em uma controvérsia com um cliente, trate-o como gostaria de ser tratado. E quando eles têm necessidades especiais, faça que se sintam especiais, como você gostaria de se sentir.

Por exemplo: há pouco tempo, uma mulher ligou para o *call center* da TOMS perguntando se poderia comprar um par de sapatos com tamanhos diferentes (um tamanho 34, outro 39). Foi dito que não fazíamos pares personalizados e que ela teria que pedir dois pares se quisesse dois sapatos de tamanhos diferentes. Dois dias depois, recebemos um longo e-mail da mulher, descrevendo uma condição médica conhecida como pé torto, que a tinha deixado com pés de tamanhos diferentes. Ela explicou que tinha dificuldades porque outras empresas de sapatos tinham citado as mesmas políticas para ela. Apesar de entender a questão, era um caso especial: a bota fechada da TOMS tinha acabado de ser lançada, e ela queria muito um par. Explicou que os sapatos que ela normalmente comprava custavam em torno de 50 dólares o par, o que significava que podia comprar dois pares se fosse necessário, mas a 98 dólares o par, a bota era muito cara.

Era tudo que precisávamos ouvir. Entramos em contato com o armazém, mandamos que montassem um par de botas, e até incluímos um par de clássicos de números diferentes para ter certeza de que ela teria TOMS para todas as ocasiões. Ao escrever de volta, ela se mostrou emocionada – e nós também. Tínhamos feito a coisa certa e, no processo, transformamos uma simples cliente em uma potencial defensora da marca.

Para aumentar a confiança, se você é o fundador de uma organização sem fins lucrativos, siga a dica de Scott Harrison e *charity: water*.

Seja o mais franco possível

Mais uma vez, franqueza é importante, não importa qual seja sua empresa ou empreendimento. O *site* da *charity:water* inclui um *Google Map* com localizações de coordenadas e fotografias de todos os poços que construíram. Quando você olha o *site*, vê que não há dúvida de que a *charity:water* está fazendo o que diz que está fazendo.

Muitas pessoas hesitam em doar para a caridade porque não sabem onde ou como seu dinheiro será realmente usado. É por isso que pode ser uma boa ideia que indivíduos ou uma organização auditem seus custos operacionais. Dessa forma, todas as doações que receber vão direto para as pessoas que você está querendo ajudar, fazendo seus doadores se sentirem confiantes de que seu dinheiro está realizando boas coisas, e isso só cria mais generosidade por parte deles.

Ser franco também o encoraja a ser econômico e responsável com o dinheiro que está recebendo. Se as pessoas sabem para onde o dinheiro delas está indo, é menos provável que você o gaste em um escritório bonito ou com altos salários.

Use seus próprios produtos

Finalmente, aqui está uma forma de aumentar a confiança em sua própria organização. Você não vai conseguir divulgar seu produto ou serviço para outras pessoas a menos que o conheça muito bem. Confiança nasce do conhecimento. Na TOMS, trabalhamos para cumprir esse ditado sempre que podemos.

Por exemplo: quando lançamos os sapatos com salto da TOMS, no verão de 2010, depois de fazer um discurso, eu estava conversando com uma mulher que me perguntou se os sapatos com salto eram confortáveis. Respondi que sim. Ela então falou: “Bom, e como é que você sabe?”.

A verdade era que eu não sabia, porque nunca tinha usado um par de sapatos com salto antes. Assim que cheguei ao escritório, foi exatamente o que fiz, para espanto da equipe. Eu os usei por dois dias seguidos; e descobri que os nossos sapatos de salto são realmente confortáveis – apesar de parecerem estranhos para alguém que não está acostumado a os usar.

SETE

Doar é um bom negócio

Quanto mais você doa, mais você vive.
BOB DEDMAN

Enquanto ainda estava na faculdade, Lauren Bush fez carreira como modelo e voluntária. Ela foi selecionada como porta-voz honorária do Programa Mundial de Alimentos (PMA) da Organização das Nações Unidas (ONU), um posto que a enviou a países como Guatemala, Camboja, Sri Lanka e Tanzânia, para ver em primeira mão os efeitos da desnutrição e da fome no mundo.

Mas, quanto mais países ela visitava, mais desanimada se sentia. “Voltei dessas viagens querendo ajudar, mas não sabia o que fazer. Claro que você quer colaborar – mas o que uma pessoa pode fazer?”

Lauren começou a estudar as questões relacionadas com a fome mundial e percebeu que doar algo tão simples como uma refeição às crianças poderia mudar suas vidas – e que, comparativamente, custa muito pouco alimentar uma criança na escola por um ano: a média mundial está entre 20 e 50 dólares.

Durante as viagens, Lauren também notou que o movimento de sacolas reutilizáveis estava começando. Propiciando uma forma relativamente fácil de apoiar a ecologia enquanto comprava, as bolsas reutilizáveis significavam menos pressão sobre o meio ambiente. Lauren começou a pesquisar isso também.

Então, em 2004, aos vinte anos, Lauren teve sua epifania: poderia juntar as duas ideias, criando um item da moda que significasse mais do que moda – ou seja, ela criaria uma bolsa unissex e ecológica, que garantiria a uma criança num país em desenvolvimento um ano grátis de almoços na escola para cada bolsa vendida.

A ideia foi se desenvolvendo devagar e, em 2007, Lauren e sua amiga Elle Gustafson, que estava trabalhando no programa de

alimentos da ONU, na época, se juntaram para criar a *FEED Projects*, como chamaram sua “empresa de caridade”. Elas começaram a vender suas bolsas exclusivamente pela Amazon.com. Como prometido, na venda de cada peça, uma criança recebia um ano de almoços na escola. Foi uma ideia que amei absolutamente desde a primeira vez que ouvi falar dela – uma nova variação do modelo TOMS!

Em seguida, Lauren começou a reinventar a bolsa original, dando a cada uma um número diferente, que significava diferentes níveis de doação: a *FEED 2* alimenta duas crianças por um ano, por exemplo, e a *FEED 100* fornece cem refeições para uma criança em Ruanda. A empresa mais tarde diversificou sua filantropia, doando a programas de nutrição, através da Unicef; a programas de alfabetização locais como *Room to Read*; e para o *FEED USA*, uma plataforma que desenvolveram para ajudar no fornecimento de refeições mais saudáveis para crianças nos Estados Unidos também. Elas ainda criaram uma “mochila saudável”, para apoiar trabalhadores comunitários da saúde em Millennium Villages, na África.

Até hoje,¹³ a empresa vendeu mais de 500 mil bolsas e doou dinheiro suficiente para fornecer mais de 60 milhões de almoços ao redor do mundo através do Programa Mundial de Alimentos.

Apesar disso, a *FEED Projects* é uma organização com fins lucrativos. Lauren sente orgulho de que a empresa ganhe dinheiro suficiente para sustentar sua operação atual, ao mesmo tempo em que fornece um negócio viável e lucrativo que não depende da caridade. “Apesar de o projeto estar voltado a alimentar crianças, somos capazes de fazer mais do que isso. Ao dar uma refeição na escola, também estamos apoiando a educação delas. Para muitas, essa é a única refeição que recebem durante todo o dia. Frequentemente, vemos crianças pegarem uma porção do almoço e colocarem no bolso a fim de levar para casa e jantar, ou talvez para dar a um irmão que ainda não tem idade de ir à escola.”

“Lembro uma vez, em Ruanda, quando perguntei a uma garotinha o que ela queria ser quando crescesse. Às vezes, tenho medo de fazer essa pergunta, porque a resposta pode ser triste. Mas, nesse caso, a garotinha, que agora estava indo à escola e comendo bem, se sentia confiante e feliz. ‘Quero ser a presidente de Ruanda’, ela disse.”

Quando Lauren contou essa história, eu me derreti. Se uma única bolsa *FEED* pode ajudar uma criança a pensar tão grande, então a empresa de Lauren deve estar fazendo algo certo. E Lauren adora seu trabalho mais do que qualquer outra pessoa que conheço. “Todo dia acordo sentindo-me felizada por ser capaz de fazer isso”, diz ela.

Bom²

Como a *FEED Projects* demonstrou, doar é um bom negócio – nos dois sentidos da palavra “bom”. É bom, porque ajuda pessoas; é bom, porque dá dinheiro. É uma forma de tratar duas necessidades essenciais com uma ação que unifica as duas. Cada vez mais, pessoas estão descobrindo isso e estão criando empresas que fazem da doação um dos componentes essenciais do seu modelo.

Originalmente, comecei a TOMS como uma resposta espontânea para ajudar aquelas crianças na Argentina a obter sapatos de uma forma sustentável. Quando a empresa começou a funcionar e fui àquele primeiro *Shoe Drop* para doar os sapatos, foi uma experiência que mudou minha vida. Doar faz bem. Mas, nos últimos anos, eu experimentei como doar é algo realmente bom para os negócios também.

Se você incorpora doação em seu empreendimento e em sua vida, verá mais retornos e recompensas do que já imaginou. Muitas coisas boas acontecem quando a doação está integrada ao seu negócio – e nem estou falando sobre os resultados incríveis da doação em si: as pessoas do outro lado do mundo cujas vidas são melhoradas porque você as ajudou. Estou falando de negócios.

Quando a doação é incorporada ao seu modelo, seus clientes se tornam parceiros na divulgação de seu produto. Lembra do que contei sobre a mulher no aeroporto que me vendeu a história da TOMS? A TOMS tem centenas de histórias parecidas. Por exemplo: uma jovem na *Ohio State University* (OSU) adora tanto a TOMS que organizou um grande evento *SYS (Style Your Soul)* no outono de 2009 – sozinha, indo a escolas locais para ensinar sobre a TOMS e levando os estudantes a participarem da caminhada sem sapatos do *One Day Without Shoes* (Um Dia Sem Sapatos) da OSU.

Outro exemplo: na *University High School*, em Orlando, Flórida, um adolescente montou uma reunião para mostrar nosso documentário e pediu à administração para ajudá-lo a espalhar o movimento da TOMS. Como resultado de seus esforços, o time de vôlei da escola deu uma volta descalça ao redor do ginásio para criar a consciência, e agora, as outras equipes entram descalças antes dos jogos, para espalhar a mensagem da TOMS.

E em *Ravenwood High School*, em Brentwood, Tennessee, vários jovens estudantes criaram o “Operação TOMS: Baile de Formatura”, conseguindo que mais de 3.200 estudantes de escolas de todo o País

usassem TOMS em seus bailes. Eis o que os garotos escreveram sobre sua experiência: “Alguns de nós, aqui na *Ravenwood High*, estamos muito apaixonados pelo que a TOMS vem fazendo há algum tempo. Com a temporada de bailes de formatura – momento normalmente marcado por drama e muitos gastos em compras – achamos que poderia ser realmente incrível se o transformássemos em algo maior do que nós mesmos. Algo com o qual pudéssemos dar em vez de receber. Não eram muitos os estudantes da região que conheciam a TOMS e sua missão, mas os que já estavam envolvidos decidiram fazer o projeto “*One for One*” em toda a escola, enquanto usávamos a formatura como catalisadora para promover a causa e doar, o que pensamos que seria algumas centenas de sapatos para crianças. A ideia decolou mais rápido do que qualquer um de nós esperava, não só em nossa escola, mas em outras – da Costa Leste ao Meio-Oeste, com 35 escolas já confirmadas.”.

A “TOMS for PROM” é, agora, uma campanha nacional, doando a dezenas de milhares de crianças um novo par de sapatos a cada ano.

Sean, o Cão do Sapato

Sean foi uma das primeiras pessoas a se juntar a mim nessa jornada. Ele é um Cão do Sapato, alguém que trabalha na indústria de sapatos. Antes disso, era um triatleta, e o único emprego que poderia sustentar seu hábito atlético era em lojas de produtos esportivos, onde ele trabalhava durante meio período.

Ele acabou trabalhando em tempo integral com a *Nike*. Na verdade, Sean teve vários empregos no mundo corporativo de calçados antes de criar com um amigo uma empresa de sapatos para skate: *2fish shoe works*. No entanto, essa empresa terminou falindo, e Sean decidiu se tornar consultor independente na área de sapatos.

Conheci Sean em 2006, logo depois do artigo que saiu sobre a TOMS no *Los Angeles Times* e precisávamos de ajuda, rápido.

Aqui está o que Sean tem a dizer:

Conheci Blake, gostei dele e pensei: Ok, aqui temos um emprego como os outros. A ideia One for One parecia legal. Não sabia se era viável, mas Blake me convenceu a ajudá-lo. Isso foi em julho de 2006. Em outubro, a TOMS tinha vendido 10 mil pares de sapatos e estava planejando seu primeiro Shoe Drop. Por acaso, também era meu nono aniversário de casamento, então, pensei que uma viagem seria um grande presente de aniversário.

No final do Shoe Drop, soube que não foi só um ótimo presente. Foi um evento que mudou a minha vida. Na primeira parada, uma mulher maravilhosa, diretora de um orfanato, me contou que, mais do que qualquer outra coisa, sapatos eram aquilo de que ela precisava, pois sem eles, as crianças não poderiam ir à escola. Eu chorei. Na verdade, devo ter chorado pelo menos três vezes naquela viagem. Isso nos pegou, minha esposa Shannon e eu, desprevenidos. Estávamos mudando a vida de muitas pessoas. É por isso que Blake tenta fazer que muitos empregados participem dos Shoe Drops. Ninguém volta igual. E é o que torna trabalhar na TOMS algo diferente. Não importam as dificuldades do dia, ou não importam as dificuldades com um cliente, você precisa levantar a cabeça, respirar fundo e dizer: “Não importa, estou fazendo a diferença. Fui lá. Coloquei sapatos nos pés delas. Vi as lágrimas em seus rostos. Vi o sorriso nos rostos de suas mães. Fiz a diferença.”

Minha esposa e eu decidimos levar nossos filhos para ver isso também, para entenderem que o materialismo não é tudo e que grandes casas e grandes carros não são o mais importante. Então, em janeiro de 2008, toda a família Scott foi até à Argentina para outro Shoe Drop. Meus filhos não ficaram somente impressionados – posso dizer, honestamente, que sentiram orgulho de mim. Querem usar meus sapatos. Nunca tinha sido assim antes. Isso me fez sentir muito bem.

As recompensas por doar são enormes – não só para quem recebe, mas para você

também. Ajuda a superar um mau dia. Você adora conversar sobre seu emprego. Adora seu emprego. Quando cheguei pela primeira vez à TOMS, estava exausto: tinha conhecido muitos líderes empresariais que criavam mensagens inspiradoras, mas não as praticavam. Pensei que nunca voltaria a ser inspirado em minha carreira. Agora estou.



Se você faz o bem, os clientes têm uma razão maior para se importar com o seu trabalho. É por isso que a *Pepsi* fez um movimento surpreendente no *Super Bowl* de 2010. Normalmente, *Pepsi* e *Coca-Cola* competem para mostrar os melhores comerciais no ar, gastando muito dinheiro com isso. Mas a *Pepsi* desistiu da publicidade e, em vez disso, pegou os 20 milhões de dólares que gastaria e montou o *Pepsi Refresh Project online*, dando o dinheiro a pessoas que tivessem a melhor ideia para um amanhã melhor.

Para a *Pepsi*, a campanha não só ajudou a nutrir centenas de ideias que poderiam se tornar um grande negócio ou movimento filantrópico, mas também ajudou a estabelecer a marca como parte intrínseca da formação e história dessa nova empresa, criando uma forte ligação com os novos clientes dela.

E isso vai além de criar clientes leais. Você também atrai e retém os empregados mais incríveis quando incorpora a doação em seu negócio. As pessoas geralmente nos dizem que temos gente incrível trabalhando para a TOMS – e temos. Somos capazes de encontrar pessoas incríveis que querem ser parte da história da TOMS. E nossos empregados ficam. Nestes anos, a TOMS perdeu poucos e, ao mesmo tempo, fomos capazes de conquistar pessoas extraordinárias das grandes corporações, que deixaram as típicas regalias de trabalhar

para empresas da *Fortune* 500. Em vez disso, elas vieram fazer a diferença conosco.

De acordo com uma pesquisa sobre envolvimento da comunidade corporativa, lançada pela empresa de auditoria e consultoria *Deloitte*, 72% dos norte-americanos empregados dizem que prefeririam trabalhar numa empresa que apoia causas de caridade, quando estão decidindo entre dois empregos com a mesma localização, responsabilidades, salário e benefícios. Da mesma forma, em seu próprio estudo de 2002, a agência de comunicação *Cone* descobriu que 77% dos entrevistados disseram que o compromisso de uma empresa com questões sociais era um fator fundamental, quando tinham que decidir onde trabalhar.

Cada vez mais vejo que, quando as pessoas sentem que estão trabalhando juntas para ajudar os outros, a moral no escritório é alta, e políticas negativas acabam não se desenvolvendo. Isso cria maravilhosas condições de trabalho e ajuda a atrair e reter empregados leais.

Efeito Halo

Doar não facilita apenas a atração de ótimos empregados; também facilita a atração de ótimos parceiros. Afinal, é difícil começar qualquer negócio sozinho. Você vai sempre se beneficiar ao encontrar pessoas que emprestarão seu nome, seu conhecimento e até os recursos de sua empresa. Rapidamente, vai descobrir que as empresas querem fazer parceria com outras empresas que estão fazendo algo bom – e elas torcem pelo seu sucesso, porque admiram seus objetivos de doação.

Desde nosso primeiro ano, a TOMS foi capaz de atrair muitos parceiros diferentes. Trabalhamos com a *Microsoft* e a *AOL*, em *One Day Without Shoes* (ODWS); a *Threadless* também participou, criando um concurso de camisetas para o ODWS; o *Facebook*, em nossa campanha de fim de ano; o *YouTube*, divulgando nossa história; e a *Teen Vogue*, que criou um concurso de *Style Your Sole* – só para nomear algumas das muitas organizações que trabalharam conosco. Algumas outras: Ralph Lauren, Kevin Rose, da *Diggs*, Scott Harrison, da *charity: water* e Johnny Schillereff, da *Element*.

Além do mais, grandes empresas raramente têm programas de doação com alguma ressonância com o público –é muito frequente que eles pareçam apenas formas de não pagar impostos ou artifícios publicitários. Mas, ao se juntar com empresas menores ou organizações sem fins lucrativos, essas grandes corporações conseguem ajudar as pessoas a entenderem melhor os esforços de doação de sua marca, enquanto também levantam a moral dos empregados.

Elas precisam de nós, como precisamos delas, e é isso que faz tais parcerias tão boas. Por exemplo: a *Saks Fifth Avenue* deu à *charity:water* todas as vitrines na Quinta Avenida e levantou 300 mil dólares vendendo braceletes e camisetas da organização. Isso foi ótimo para a *charity:water*, mas também ajudou a imagem da *Saks* e criou muito entusiasmo entre seus empregados.

Da mesma forma, a *Gap* se uniu à *FEED*, de Lauren Bush, para fazer três bolsas; cinco dólares de cada venda foram diretamente para a *FEED*. A bolsa também veio com um código *Donors Choose*: com isso, o dinheiro seria doado a uma escola escolhida pelo comprador.

Outro exemplo: a revista *GOOD*, “plataforma de mídia integrada para pessoas que querem viver bem e fazer o bem”, se juntou à *Starbucks* para criar o *GOOD Sheet*, um infográfico que mostrava

questões problemáticas, como educação, saúde e emissões de carbono.

E outra: *Frito-Lay North America* (uma divisão da *PepsiCo*) formou uma parceria com a *Terra Cycle* para recuperar pacotes usados de *Frito-Lay* e transformá-los em outros produtos. O programa encoraja consumidores e grupos comunitários locais a ganhar dinheiro coletando pacotes usados, evitando que cheguem aos aterros sanitários. Esse programa vai diretamente de encontro ao objetivo da *Terra Cycle* e também permite que a *Frito-Lay* consiga saber mais sobre suas doações.

Da mesma forma que a TOMS terceiriza tecnologia, porque não somos uma empresa de tecnologia, essas grandes empresas se unem a organizações relacionadas a uma causa, porque essa não é sua competência central. As duas empresas se beneficiam do acordo – e, mais importante, isso aumenta exponencialmente a quantidade do bem que é alcançado.

Isso é verdade até para a TOMS. Como nossas raízes estão nos *Shoe Drops*, nossa doação global de sapatos agora é realizada através de organizações humanitárias com profundas raízes nas comunidades em que operam. Elas ajudam as crianças de uma forma holística, através de saúde, educação, água limpa e muito mais. E integram nossos sapatos em seus programas para aumentar ainda mais o impacto. A presença constante dessas organizações significa que podemos doar sapatos às crianças na medida em que crescem. Os *Shoe Drops* ainda são um meio de visitarmos essas organizações e ajudarmos a colocar os sapatos nos pés das crianças, além disso, tais parcerias possibilitaram globalizar e fortalecer nossa atuação.

O novo modelo de negócios

Hoje em dia, transformar a doação em uma parte essencial do negócio é considerado uma situação de vantagem mútua, mas nem sempre foi assim. No passado, muitos economistas proeminentes e gurus falaram contra as doações corporativas. O influente economista Milton Friedman é geralmente citado, dizendo que a única responsabilidade social da empresa é aumentar seus lucros. Ponto.

Essa foi a filosofia reinante no meio do século XX nos Estados Unidos, mas tal pensamento está ultrapassado e sem força. Prioridades sociais e econômicas estão se fundindo. Empresas percebem que focar somente nos lucros arrisca alienar clientes e sócios. Também sabem que, se quiserem atrair os melhores talentos, precisam prestar atenção em ter um impacto social positivo: lembrem-se do estudo da *Cone* de 2006, mostrando que 80% dos entrevistados disseram que queriam trabalhar para uma empresa que se preocupa com seu impacto na sociedade. Da mesma forma, um estudo de 2008 da escola de negócios da *Stanford University* descobriu que 97% dos estudantes entrevistados trocariam benefícios financeiros para trabalhar em uma empresa que tivesse uma reputação melhor, em termos de responsabilidade social corporativa.

A maioria das grandes corporações, da *Prudential* à *IBM*, da *3M* à *Sears*, tem programas que fazem doações à comunidade, muitas por razões óbvias: a *Apple* doa centenas de computadores a escolas, o que ajuda a educação, mas também cria um mercado para produtos da *Apple*. A *American Express* financia a *Travel and Tourism Academies*¹⁴ (Academias de Viagem e Turismo) em escolas secundárias – quanto mais as pessoas aprenderem a ajudar quem viaja, mais as pessoas vão viajar usando cartões da *American Express*. A varejista de materiais de construção *Home Depot* se juntou a *KaBOOM!*, organização sem fins lucrativos orientada à infância, para construir mil playgrounds em mil dias, investindo 25 milhões de dólares na iniciativa e conseguindo que quase 100 mil empregados da *Home Depot* fossem voluntários de alguma forma. Os supermercados *Kroger* dão cartões a organizações locais sem fins lucrativos, permitindo que os usuários comprem produtos com 5% de desconto. As organizações, então, vendem esses cartões e ficam com a diferença.

Outras empresas criaram programas que estão conectados de uma maneira menos óbvia com suas marcas; em vez disso, estão baseados na sensação de fazer o que é certo – e isso ajuda a criar uma forte

lealdade dos clientes. Por exemplo: a empresa de sapatos *Timberland* tem um programa chamado *Path of Service* (Caminho do Serviço), no qual permite que os empregados tirem uma semana de folga para trabalhar com alguma iniciativa social. Cada empregado pode escolher o projeto que deseja e recebe o salário normal. Como resultado, a *Timberland* tem uma alta taxa de retenção de funcionários.

A iniciativa de doar

Como pode ver, recomendo que qualquer pessoa que esteja começando uma empresa incorpore a doação em sua essência. Mas você não precisa estar começando algo para fazer a diferença. Às vezes, na verdade, o impacto pode nascer dos esforços de pessoas maravilhosas que tomam a iniciativa dentro de uma empresa já existente. Por exemplo: aqui apresento uma história do autor e consultor Tim Sanders sobre alguns empregados do banco canadense *CIBC*, que ele descreveu em seu manifesto sobre responsabilidade corporativa, *Saving the World at Work* (Salvando o Mundo no Trabalho).

Em 1997, o grupo de relações comunitárias do *CIBC* em Edmonton, Alberta, concordou em patrocinar a Corrida para a Cura da Fundação contra o Câncer de Mama. O programa de patrocínio oferecia uma quantidade modesta de apoio financeiro e encorajava os empregados do *CIBC* a participarem, fosse correndo no evento ou levantando dinheiro entre os que participavam.

Nos três anos seguintes, centenas de operadores de caixas de Edmonton a Toronto decidiram que queriam dar o máximo que pudessem. Inscreveram-se para correr na atividade, organizaram equipes em cada uma das sucursais do banco para criar estratégias de como levantar mais dinheiro e participaram de promoções corporativas, colando pôsteres e usando camisetas e fitas rosa fornecidas pela Fundação contra o Câncer de Mama do Canadá.

Em 2001, com milhares de funcionários do *CIBC* participando, os executivos sêniores do banco pediram que o grupo de marketing pesquisasse o impacto do patrocínio da empresa. Os dados resultantes sugeriram que estava impulsionando a popularidade do banco com os clientes, principalmente as mulheres, e que um benefício colateral era o aumento na retenção de funcionários.

Por causa desses esforços e seus resultados, os executivos do banco reclassificaram, então, o programa como estratégico para a empresa, movendo-o do departamento de relacionamento com a comunidade para o poderoso e bem financiado grupo de marketing da marca. Eles também aprovaram um aumento de 3 milhões de dólares no patrocínio para promover o evento através de anúncios em televisão, impressos e *web*. Hoje, a Corrida para a Cura é o maior evento de arrecadação para pesquisas de câncer de mama na América do Norte – tudo porque os empregados do *CIBC* se uniram para garantir que sua

empresa ajudasse a comunidade. Em 2010, eles levantaram um recorde de 33 milhões de dólares.

Mesmo se você não vai começar uma empresa que faça a diferença, ainda pode começar algo pequeno que pode vir a ter um grande impacto.

Não importa quem você é nem o que faz, doar é importante. Comece agora. Comece ajudando outras pessoas – qualquer um que você puder. Faça algo simples. Você não precisa iniciar uma empresa ou um grande movimento imediatamente – pode começar simplesmente mudando sua mentalidade. Comprometa-se a ver o mundo através de lentes que mostrem como é possível iniciar uma mudança significativa.

Fundei minha primeira empresa quando tinha dezenove anos, mas nenhum dos meus empreendimentos, ou mesmo meu tempo livre, tinha algo a ver com caridade ou doação. Até então, não era parte da minha visão de mundo.

Mas, quando comecei a perceber o que eu deveria – ou o que poderia – fazer, tudo mudou. Fiz uma escolha de vida e mudei para esse modo de interação com o mundo. Foi uma decisão muito difícil de se fazer ao começar algo novo. Eu poderia ter esperado até a empresa estar madura e depois criar alguma coisa que pudesse ser descontada dos impostos. Mas foi uma escolha importante avançar desde o início, porque se você esperar muito antes de agir, não vai ganhar todos os benefícios mencionados neste capítulo. Não é preciso dizer que estou feliz por ter tomado essa decisão.

Doação como centro

Não faça da doação uma reflexão posterior. Se isso lhe toca de alguma forma, descubra como torná-la, de forma responsável, parte do que você está criando. Aqui estão algumas dicas para ajudá-lo a incorporar a doação em sua organização:

Dê mais do que dinheiro

Dinheiro é maravilhoso e necessário, mas há muitas outras formas de se envolver além de fazer doações financeiras. E, apesar de nunca menosprezar a importância do dinheiro, lembro que, quanto mais você estiver ativamente envolvido na sua doação, mais recompensador será para você e mais se tornará parte do seu dia a dia. Quando você dá apenas dinheiro, geralmente não sabe para onde ele vai e raramente vê seus resultados.

Pense em suas habilidades especiais

Todo mundo tem algum talento que pode doar a outros. Se você é dentista, ofereça limpezas de dentes *pro bono* para famílias que não podem pagar seus serviços. Se você é redator, se ofereça para criar publicidade e promoção a organizações sem fins lucrativos que precisam de ajuda. Scott Harrison tem um contador que levantou muitas centenas de milhares de dólares para *charity:water* porque ele trabalha com clientes ricos. Como contador deles, sabe exatamente quanto podem doar no final do ano!



Divulgue a doação sempre que puder

Deixe que os outros saibam sobre suas doações sempre que puder, seja através de campanhas de marketing, férias, relacionamentos, encontros etc. Logo você estará cercado de pessoas que pensam como você. Por exemplo: a TOMS recebeu essa ótima história do Dia dos Namorados de um casal cujo casamento tinha sido inspirado pela TOMS:

Quando estávamos na Virgínia, em férias nesse último verão (tínhamos viajado de nossa casa na Califórnia), nosso maravilhoso filho de 22 anos, um web designer barbudo e tatuado, estava comendo um hambúrguer com a gente numa pequena lanchonete retrô em Williamsburg. Uma garota (corajosa!) se aproximou. “Minha amiga queria que eu te desse o telefone dela”, foi o que ela disse a nosso filho.

Sim, essa linda e estilosa garota de 20 anos achou nosso filho bonito... Mas o que a conquistou era que ele estava usando TOMS! Porque ele estava na moda e era socialmente consciente, ela NÃO poderia deixar a oportunidade passar! Ele ligou para ela. Namoraram a distância (com uma interrupção de seis semanas durante uma viagem dele para ajudar órfãos no Quênia). Agora, estão planejando o casamento na Virgínia e querem que todo mundo na festa (noivos, convidados, daminhas – pais???) use TOMS!

A história foi direto para nosso *blog*!

Doação consciente

Doar é uma ação poderosa – mas doar responsabilmente é essencial para ter um impacto verdadeiro. Aqui estão algumas dicas sobre doação consciente de duas pessoas que sabem muito sobre o assunto: Candice Wolfswinkel, Gerente de Doações da TOMS, e Jessica Shortall, Diretora de Doação da TOMS.

1. Sempre ouça as pessoas e as organizações que você quer ajudar. Em outras palavras: não dê tomando por base suas necessidades. Dê conforme as carências da organização e das pessoas que você quer servir. Crie seu produto, ofereça seu serviço, doe seu dinheiro ou seja voluntário naquilo que a organização precisa que você ajude, não no que você quer dar. Comprometa-se a ouvir e sempre aprender.

2. Não crie uma situação na qual sua doação contenha custos embutidos para quem recebe. Faça perguntas sobre o custo total da entrega de sua doação e, se puder, cubra o máximo desses custos.

Por exemplo: se você doar a alguém, digamos, sapatos, talvez ele termine com uma grande pilha de sapatos – organizações tem que pagar por transporte (caminhões, carros e até mulas!), armazém temporário, refeições para voluntários, e assim por diante. Se for doar seu tempo como voluntário, descubra quais são as obrigações financeiras da organização anfitriã; isso pode significar casa, transporte, comida ou tempo.

3. Coloque o mínimo de restrições possíveis em sua doação (dentro das restrições da doação responsável, claro!). Se você confia na organização, confie que ela vai usar seus recursos da forma mais eficiente possível.

4. Quando você doar, exija as informações num formato simples e direto. Na TOMS, nunca pedimos a nossos parceiros que mandem uma foto e o nome de toda criança que recebe sapatos – eles já têm mais trabalho para fazer do que passar o dia todo tirando fotos! Entenda que aquilo que você está doando é parte de um conjunto complexo de serviços que a maioria das organizações sem fins lucrativos está distribuindo. Peça aos seus parceiros as informações que outros doadores estão exigindo para o relatório para tentar salvar-lhes tempo em formatação e apresentação, garantindo, assim, que você vai receber as informações críticas de que precisa para completar sua própria missão.

5. Continue procurando receber *feedback* para melhorar sua doação. Pobreza, iniciativas de saúde, mudança climática, alívio em desastres: nenhuma causa é fácil de resolver e nenhuma vai ser perfeita na primeira tentativa. Peça *feedback* se sua doação de tempo, dinheiro ou recursos está funcionando ou não, e depois volte ao ponto #1. Ouça e não tenha medo de fazer mudanças.

Doe desde o começo

Comece a doar agora, assim poderá desfrutar dos benefícios durante toda sua vida. No velho modelo, você esperava chegar aos 65 anos, aposentado, para começar a pensar em doar. Não há mais necessidade de esperar. Doe até ter 65 anos, e, depois, doe um pouco mais. Se encontrar formas de fazer da doação o centro da sua empresa – ou da sua recreação ou profissão ou até do seu emprego – não precisará doar uma soma importante para sua instituição de caridade favorita em algum ponto isolado no futuro. É possível doar todo dia da sua vida com quantias que fazem mais sentido para você.

Não fique sobrecarregado

Se você olhar para todos os terríveis problemas que o mundo enfrenta, pode se sentir incapaz de fazer algo. Então, simplifique as coisas e pense apenas em uma questão, até em uma pessoa. Por exemplo: um *site* de microempréstimos como o Kiva.org permite que você ajude bancos a conceder empréstimos a indivíduos num projeto específico, como para alguém em Uganda que precisa de uma cabra para um pequeno negócio. Você pode ajudar que esse empreendimento se sustente sozinho – e algum dia ainda vai receber seu dinheiro de volta. Mudar a vida de uma única pessoa pode ser uma bênção maravilhosa.

É melhor dar do que receber

Crie formas altruístas para as pessoas ajudarem. Por exemplo: Scott Harrison criou uma Campanha de Aniversário na qual os participantes pediam, em vez de presentes e festa, que os amigos doassem o mesmo valor de suas idades em dinheiro para a *charity:water*. Essa campanha tem sido muito bem-sucedida, e algumas pessoas com muitos amigos, como o guru do marketing, Seth Godin, foram capazes de levantar até 50 mil dólares em um dia (não que ele seja tão velho, mas porque tem muitos amigos).

Ouçá aqueles que recebem

Não importa o que está doando – dinheiro, tempo ou até sapatos –, as pessoas e organizações que trabalham nas linhas de frente provavelmente sabem mais do que você sobre como usar esses recursos de forma eficiente. Faça perguntas, ouça de verdade, e depois personalize sua doação, para que tenha ainda mais impacto.

OITO

O passo final

A melhor forma de se encontrar é se perder servindo aos outros.
MAHATMA GANDHI

Gostaria de compartilhar com vocês uma carta que recebi recentemente de um jovem chamado Tyler Eltringham, o fundador da *One Shot*, uma maravilhosa organização que ajuda as pessoas a receberem vacina contra meningite, tanto nos Estados Unidos quanto na África.

Caro Blake.

Alguns meses antes de começar meu primeiro ano na Universidade Estadual do Arizona, descobri a *TOMS Shoes*. Uma amiga tinha me mostrado seu par de TOMS e depois me explicou o conceito do *One for One*. Os sapatos poderiam ser os piores do planeta e, ainda assim, teria comprado vários pares, sabendo como iriam ajudar um indivíduo em outro lugar. Mas eu realmente gostei deles!

Meu primeiro par foi de lona preta, e nos primeiros dois meses devo tê-lo usado todos os dias, porque meus amigos diziam que parecia que os sapatos eram uma segunda pele. No semestre seguinte, comprei outro par como presente por “Parabéns, você conseguiu passar por outro semestre na escola!”. Isso se tornou meio que uma tradição, e agora todo semestre compro um novo par.

Um pouco de passado: não sou o estudante universitário tradicional. Quando tinha cinco anos, meus pais se divorciaram; minha mãe e eu fizemos as malas e nos mudamos da Pensilvânia

para o Arizona, a fim de começar uma nova vida. Quando cresci, sempre me forçava a assumir papéis de liderança, seja gritando ordens para meus animais de pelúcia no jardim, enquanto os liderava em uma terrível guerra, seja aproveitando as oportunidades que o Conselho de Estudantes tinha a oferecer.

Avancemos para o ensino médio: minha mãe, que também é minha melhor amiga, ficou doente, com pancreatite e epilepsia. Meu padrasto teve que deixar seu emprego para cuidar dela em tempo integral, e nossa situação financeira ficou complicada. Por três anos, lutamos contra a pobreza e até ficamos sem casa para morar, mas em nenhum momento minha mãe perdeu a esperança no meu futuro. Por exemplo: uma vez ela ficou semanas sem seu remédio para dor a fim de economizar dinheiro para garantir que eu tivesse um bom Natal. Essa imagem de altruísmo ainda faz meus joelhos tremerem.

Quando sua condição piorou, deixei a escola e fiz o GED, um teste geral para certificação de ensino médio, esperando acelerar minha vida. Desse modo, poderia trabalhar e sustentá-los, como eles tinham feito comigo. Ver minha mãe passar de médico em médico, sem que nenhum quisesse cuidar direito dela, me deixava furioso. Tornou-se o catalisador do meu próximo movimento.

Com um pouco de sorte, entrei na Universidade Estadual do Arizona (ASU), com uma Bolsa Barack Obama. Ali, querendo uma educação realmente interdisciplinar, entrei no programa de Bacharelado em Ciências Geográficas e me envolvi com a comunidade, conhecendo muitas pessoas incríveis e participando de algumas organizações maravilhosas (o presidente da Sociedade Honorária de Geografia, um pesquisador da Fundação Pat Tillman e a comunidade de empreendedorismo e inovação da ASU).

Um dia, depois de ler sobre o *ASU Innovation Challenge* (Desafio de Inovação da Universidade Estadual do Arizona), uma competição universitária de grandes ideias, fiquei sentado, refletindo por alguns momentos, antes de trocar de posição e cruzar as pernas. Olhei para meus sapatos, que por acaso eram TOMS, e comecei a pensar “*One for One*... muito poderia ser alcançado com esse tipo de movimento. É possível incorporar minha paixão por saúde e medicina no movimento *One for One*?”.

Não sei dizer exatamente o que aconteceu em seguida, mas tive uma ideia, baseada numa doença de que tinha ouvido falar quando me preparava para mudar para meu dormitório no primeiro ano: meningite meningocócica.

Um pouco de pano de fundo: meningite meningocócica é uma infecção bacteriana que mata quase 2.600 pessoas nos Estados Unidos a cada ano – apesar de ser mais comum na África, onde há

mais de 75 mil casos suspeitos relatados em 14 países vizinhos, que criam o “cordão de meningite” da África. É a maior confluência de meningite da Terra.

A causa da infecção é a inflamação da membrana ao redor do cérebro humano e da medula, levando a sintomas como febre, rigidez na nuca e dor de cabeça. Sem tratamento médico imediato, a morte pode acontecer em até dois dias e, mesmo com atenção médica, até 20% dos pacientes chegam a falecer. Entre os sobreviventes do ataque inicial da infecção, mais de 20% vão apresentar problemas permanentes, como surdez, cegueira, incapacidade de aprendizado ou problemas no sistema nervoso.

A doença meningocócica ocorre em todo o mundo, mesmo nos Estados Unidos, a quase 12 mil quilômetros do cordão da meningite. Sendo uma doença facilmente transmitida em ambientes fechados, como dormitórios e outros ambientes escolares, a meningite meningocócica é um dos predadores mais silenciosos e mortais do nosso país: é comum em muitos campi de faculdades.

Mas ela pode ser *prevenida* com vacinas.

A ideia é simples: os estudantes universitários precisam se vacinar, e a população dentro do cordão de meningite na África precisa de vacina. Se eu pudesse, de alguma forma, convencer meus colegas a se vacinar, e no processo também vacinar o cordão de meningite... poderia funcionar!

Esse é o *OneShot*: uma organização sem fins lucrativos que fornece vacina contra a meningite meningocócica para estudantes de faculdades que vivem em dormitórios e repúblicas universitárias, enquanto também trata da questão de forma global. Para cada vacina administrada no País, a *One Shot* doa uma vacina para o cordão da meningite na África.

Enquanto estudava marketing, aprendi que os consumidores não compram produtos. Compram soluções. Então, minha ideia foi criar uma solução *local* para um desafio *global*, aplicando a iniciativa *One for One* da TOMS à medicina preventiva e à epidemiologia.

Nunca tinha me identificado como empreendedor. Só estava determinado a fazer a diferença, enquanto avançava na minha carreira. Puxa, eu era, na época, um estudante do curso preparatório de medicina! Começar a *OneShot* não foi nada fácil. Apesar de ter ótimas ideias e muita paixão para avançar, foi difícil ganhar a confiança das pessoas importantes, que precisavam acreditar em um grupo de estudantes universitários que queriam salvar o mundo. Só um dos membros da nossa organização tinha estudos tradicionais em *business*, e formular nosso plano de negócios e nossas propostas foi um desafio, assim como criar uma história que fosse fácil de acreditar para provar que nossa ideia era

sustentável e economicamente viável.

Não deixamos que isso nos impedisse. Quando competimos na *ASU Innovation Challenge*, mostramos nossa ideia a um grupo de juizes de todo o país: especialistas em empreendedorismo e *start-ups*. Com a ajuda de meus mentores, o Dr. Michael Mokwa e a Dra. Denise Link, da ASU; o apoio de dois incríveis indivíduos, Steve Thompson e Gail Hock; e de uma equipe de colegas dedicados (que por acaso são meus melhores amigos), Corey Frahm, Ginger Whitesell, Geoff Prall, Tyler Liss e Amy Weihmuller; a *OneShot* levou para casa o prêmio de dez mil dólares da *ASU Innovation Challenge*!

Agora sabíamos que, se fomos capazes de convencer os profissionais da indústria de que valia a pena investir em nossa ideia, valia a pena investir nossas próprias vidas nela também – e foi o que fizemos.

Com a *OneShot* se tornando mais reconhecida na esfera empreendedora, começaram a surgir oportunidades. De repente, organizações se aproximaram de nós, querendo ajudar a moldar nosso negócio: tivemos o apoio de toda a nossa universidade, assim como parceiros locais de vacinação e imunização e grupos de defesa; e até os Centros de Controle de Doença e Prevenção dos Estados Unidos ficaram interessados na iniciativa. A mídia e os jornais começaram a nos contatar para publicidade, e logo saímos na capa do *Phoenix Business Journal*, na *State Press* e até na *ABC News Radio* e *ABC College News*!

Hoje em dia, a *OneShot* está enfrentando as batalhas de uma *start-up* tradicional. Minha equipe e eu somos estudantes em tempo integral que também precisam de empregos para pagar as contas, mas a *OneShot* é uma prioridade constante. Estamos, atualmente, finalizando a logística de nossa primeira grande vacinação, chamada *Fall Move-In 2011*, imunizando calouros que estão chegando às residências universitárias: esperamos mais de mil e duzentos estudantes! Estamos trabalhando com a ASU, a Faculdade de Enfermagem e Inovação na Saúde e o Departamento de Saúde Pública do Condado de Maricopa, para garantir que o sucesso de nosso evento compense todas as lutas que realizamos para organizar a iniciativa.

Em um mundo perfeito, a *One Shot* terminaria sendo comprada por uma empresa maior, com mais recursos, e poderíamos nos transformar de uma empresa de vacinação contra a meningite em uma empresa de vacinação *One for One*, cobrindo várias doenças preveníveis.

Para ser honesto, é bastante assustador não saber se isso vai funcionar em longo prazo, apesar de todo nosso trabalho duro. Sei

que todo mundo tem esse tipo de dúvida. Ainda assim, é assustador. Mas não importa o que aconteça, a *OneShot* ensinou à nossa equipe muitas lições, mesmo que o resultado seja impossível de quantificar. A experiência realmente mudou nossa vida: não estou mais no curso preparatório. Minha paixão por ajudar os outros cresceu muito mais. Quero ver a *OneShot* se tornar bem-sucedida, e deixar um legado através do qual possamos auxiliar comunidades que, de outra forma, não receberiam ajuda. Obrigado, Blake, por me inspirar a fazer o que posso para salvar o mundo.

As pessoas geralmente me perguntam qual meu objetivo na TOMS. A verdade é que isso foi mudando com o passar dos anos. Quando começamos, o objetivo era criar uma empresa lucrativa que pudesse ajudar a aliviar a dor e o sofrimento de crianças que não possuíam sapatos ao redor do mundo. E esse objetivo continua a ser um impulso muito forte para mim e para todo mundo na TOMS.

Mas, recentemente, minha atitude mudou. Hoje, diria que meu objetivo é influenciar outras pessoas a sair pelo mundo e ter um impacto positivo, inspirar outros a começar algo que faça a diferença, seja uma empresa lucrativa ou uma organização sem fins lucrativos. Tenho um profundo sentimento de responsabilidade em compartilhar tudo o que aprendi na TOMS, para que o máximo de pessoas possa começar algo importante. É por isso que cartas como a de Tyler me tocam tanto. Na verdade, tenho mais prazer em ouvir esse tipo de história do que qualquer outra.

Tyler é um dos muitos por aí que estão dando esse maravilhoso e corajoso passo: o de pensar em realmente fazer algo. As pessoas estão sempre me dizendo que há algo que querem fazer ou têm um objetivo que gostariam de realizar, mas não se sentem confiantes para começar. Ou que sua ideia não é tão grande quanto a TOMS. Lembro a eles que, quando começamos, a TOMS era somente uma ideia no meu diário. Como sugeri no Capítulo 5, comece com algo simples. Não se preocupe em ser grande. Toda grande empresa que você vê hoje já foi pequena.

Nenhuma das pessoas mencionadas neste livro disse que, quando começou, estava muito confiante de que ia chegar a ter uma grande empresa ou uma grande organização sem fins lucrativos. Só sentiram a necessidade de começar algo. E foi o que fizeram.

Scott Harrison foi voluntário na *Mercy Ships*, e essa experiência o inspirou a criar a *charity:water*. Lauren Bush se tornou porta-voz do Programa Mundial de Alimentos, e ser voluntária mudou sua vida e também as vidas de crianças em todo o mundo, porque a levou a criar

a FEED.

Você não precisa ter muito dinheiro, um plano de negócios complicado ou muita experiência para começar algo. Comece pequeno, e talvez você continuará pequeno, não tem problema. Ou talvez você consiga crescer. Nunca pensei que a TOMS ocuparia toda a minha vida. Começou como um projeto paralelo, enquanto trabalhava em outra empresa.

Lembre-se do poema no começo deste livro:

Saber que uma única vida respirou com mais facilidade
porque você viveu.
Isso é ter tido sucesso.

Você não precisa começar algo com o objetivo de salvar o mundo. Não precisa criar um *Falling Whistles* ou inventar uma bolsa FEED. Se o que fizer ajudar uma só pessoa, você já fez algo maravilhoso. Se recebo uma carta de alguém que começou algo pequeno e que ajudou duas crianças que de outra forma não teriam sido ajudadas – isso significa muito para mim.

O passo mais importante de todos é o primeiro. Comece algo! E se aquela ideia que você tem lá no fundo da sua cabeça é realmente boa e poderia ajudar dezenas de milhares de pessoas? Você deve isso ao mundo. Ou talvez vá ajudar somente umas poucas pessoas: o mesmo conselho cabe aqui. Se não fizer isso, está perdendo a chance de conseguir algo grande, e também sairão perdendo as pessoas que poderiam ter sido ajudadas.

Alguém me contou uma vez que a chave para ficar saudável era ‘amarrar seus tênis’. O que ele quis dizer com isso é que, quando realmente calçava e amarrava os tênis, ele saía para correr. E, ao sair para correr, conseguia ficar muito saudável.

Essa mesma filosofia se aplica aqui. O primeiro passo para começar a jornada é simplesmente calçar seus sapatos – só isso. Então, amarre o cadarço. Só porque aquele primeiro passo é muito simples não significa que não possa levar a algo profundo, algum dia.

Dar o primeiro passo é menos difícil do que você imagina e ainda pode mudar sua vida de forma maravilhosa. Quando você começa a ajudar os outros, vai notar essa mudança – vai se sentir menos triste, menos estressado e mais decidido. Não é só um desejo da minha parte: vi isso acontecer muitas vezes.

Se não está claro, ainda: acredito firmemente que toda pessoa viva possa fazer desse mundo um lugar melhor. Também acredito que estamos equipados para ajudar uns aos outros. Assim como temos

cinco sentidos, todos nascemos com a capacidade de melhorar a vida uns dos outros. E isso significa que todo mundo que lê este livro tem o potencial para fazer a diferença. Então, daqui a pouco, quando você terminar este livro, peço que o deixe de lado e pense em que planos estão passando por sua mente. Deixe que essas ideias venham para o primeiro plano. Dedique algum tempo a escrevê-las em seu diário, ou a ligar para um amigo ou parente para discuti-las. Divulgue sua ideia. Decida que pode fazer algo com ela. Diga a si mesmo que não vai deixar esse pensamento esquecido.

Então, quero que dê o próximo passo. Comece algo que faça a diferença.

Para mim, o maior sucesso deste livro será medido não por quantas cópias ele vender, mas pelo número de pessoas que inspirar e o número de cartas que eu receber. Assim, por favor, mantenha-me informado postando sua história em <http://www.startsomethingthatmatters.com>.

Quero ouvir o que você tem a contar.

Carpe diem.

Blake.

Agradecimentos

Se eu fosse agradecer a todo mundo que me ajudou no curso da história da TOMS, essa seção poderia ser tão longa quanto o próprio livro. Na verdade, o sucesso da TOMS não é o resultado de uma ideia, mas de uma comunidade de pessoas que acreditaram no poder da doação e que apoiaram o modelo One for One desde o início. Essa comunidade inclui clientes, parceiros de doação, varejistas, estagiários, clubes em faculdades, distribuidores internacionais, representantes de vendas, fãs de marcas, diretores, sócios corporativos, colaboradores, editores, bandas, empresas de relações públicas e mentores pessoais. O apoio dessa comunidade e o trabalho incansável de toda a família TOMS (quer dizer, nossos funcionários) são a razão pela qual milhões de crianças receberam os tão necessários sapatos. É por sua causa que uma simples ideia transformou-se em uma empresa e, até mais do que isso, em um movimento. Obrigado.

Também quero agradecer a todos os meus amigos que aguentaram minhas constantes ausências, devido a loucuras de viagens que fiz nos últimos anos. O fato de que posso aparecer do nada depois de desaparecer durante meses e me sentir como se nunca tivesse partido é o sinal da verdadeira amizade. O amor e o apoio de vocês significa o máximo para mim – assim como o amor e o apoio de meus pais, Mike e Pam, do meu irmão, Tyler, e da minha irmã, Paige, que foram críticos para que eu pudesse acreditar que essa louca ideia poderia realmente funcionar. O envolvimento dos dois desde o começo – Paige, me ajudando com o design da logo, e Tyler, começando como estagiário dormindo no meu sofá – foi uma bênção.

Obrigado a Alejo Nitti, o único instrutor de polo que virou contador que virou fabricante de sapatos que já conheci, por sempre acreditar em minhas loucas ideias e por estar comigo em todos os passos do caminho. Aos pais de Alejo, Hilda Capello e Ricardo Nitti, à esposa de Alejo, Natalia, e a toda a família TOMS na Argentina, por

terem paciência com meu espanhol e por sempre me tratarem como parte da família. Nada disso teria sido possível sem a generosidade e o amor de vocês.

Também quero agradecer a toda a equipe da Random House, que tanto fez para ajudar, especialmente Cindy Spiegel, Julie Grau, Avidenh Bashrrad, e, de modo particular, meu excelente editor Chris Jackson. Também gostaria de agradecer a Chip Gibson, da Random House Children's Books e à Melanie Fallon-Houska, da Random House Corporate Giving, por ajudar a facilitar a iniciativa One for One deste livro. Da mesma forma, agradeço a meu agente, David Vigliano, e a Adam Korn por me levarem a conhecer tantas grandes editoras. Também sou grato a todo mundo que foi entrevistado para o livro, especialmente aqueles que “começaram algo que faz a diferença” e que me inspiraram tanto. E, na TOMS, quero expressar minha gratidão a Jake Strom por toda sua pesquisa, criatividade e constante brainstorm, e a Candice Wolfswinkel, por sua edição e eterna gentileza.

Finalmente, uma nota sobre meu coautor, Gene Stone, que foi um incrível parceiro da escrita, mentor e amigo nos últimos anos. Duvido que você imaginaria, naquele primeiro café da manhã, que teria um papel tão importante na TOMS. Sou muito grato por tudo que você fez.

E, finalmente, mas certamente não menos importante, aos milhões de fãs da TOMS em todo o mundo, que ajudaram a espalhar o movimento One for One. Juntos e com um par de sapatos de cada vez, eu realmente acredito que começamos algo que faz a diferença.

Guia do leitor

Capítulo Um: A história da TOMS

Blake Mycoskie, fundador da TOMS, descreve a ideia que define o modelo de negócio da TOMS: “Para cada par de sapatos que você comprar, a TOMS dará um novo par a uma criança necessitada. *One for One™*”. A chave para o crescimento da TOMS foi o compromisso da empresa em doar. Isso atrai clientes, inspira empregados, gera atenção da mídia e apela a parceiros que também querem doar. Blake, então, identifica os seis elementos que ajudaram a TOMS a crescer. Esses seis princípios – Encontre sua História, Encare seus Medos, Seja Engenhoso sem Recursos, Mantenha Tudo Simples, Construa Confiança e Doar é um Bom Negócio – servem como o foco de cada um dos capítulos seguintes.

Perguntas para discussão

1. Como a história da TOMS atrai clientes? Empregados? Sócios da empresa? A mídia?
2. A TOMS é incomum por ser uma empresa com fins lucrativos que incorpora ativamente a doação em seu modelo de negócios. Consegue pensar em outros exemplos de empresas baseadas na doação? No que tais empresas são semelhantes e diferentes da TOMS?
3. Por que uma empresa com fins lucrativos como a TOMS pode ser capaz de ser bem-sucedida em seus objetivos de caridade de forma mais eficiente do que uma sem fins lucrativos? De que forma empresas com fins lucrativos desfrutam de mais liberdade do que as sem fins de lucro?
4. Quais são os outros problemas globais que poderiam ser tratados por empresas baseadas na doação? Quais barreiras impedem que esses

problemas sejam tratados por governos e organizações sem fins lucrativos?

5. Empresas baseadas em doação, como a TOMS, seriam bem-sucedidas há dez, vinte ou cinquenta anos atrás? Como a cultura do cliente mudou para fazer que o modelo de negócios da TOMS não seja apenas viável, mas também lucrativo?

Palavras em Ação

1. Conectando necessidades com sua marca. Passe uma tarde caminhando ou andando de carro por sua comunidade. Identifique cinco necessidades que não estão sendo resolvidas, como falta de moradia, lixo ou problemas com transporte público. Em seguida, identifique cinco produtos ou serviços que poderiam ser criados para resolver esses desafios.

2. Qual é a sua alpargata? Blake identificou a *alpargata* como um produto estrangeiro com potencial de venda nos Estados Unidos. Tente identificar algo pessoal seu que, no passado, não teria sido considerado comercialmente viável. O que mudou para fazer que esses produtos pudessem chegar ao mercado?

3. Qual é a história? Nos próximos dias, pense em toda empresa com a qual você entra em contato – como cliente, empregado ou transeunte – e se pergunte: Qual é a história da empresa? Como eles comunicam sua mensagem? Estão perdendo uma oportunidade de contar uma história?

Capítulo dois: Encontre sua história

Anúncios diretos – *Os caminhões da Ford são os mais resistentes; A pasta de dentes Crest deixa os dentes mais brancos* – não são tão eficientes como eram antes. Mesmo que seja comprovado que um produto é superior, isso pode não ecoar aos clientes, a menos que esteja dentro de uma história. Uma história atraente e significativa, observa Blake, demonstra imediatamente a identidade de sua marca. Também atrai clientes: se eles acharem a história atraente, terão um motivo para transformar uma decisão impensada entre marcas concorrentes em uma que impacte o mundo de maneira significativa. Mais ainda: os clientes podem se tornar parte dela simplesmente comprando seu produto, uma situação que beneficia tanto a empresa quanto o cliente. A TOMS foi construída em cima da história de doar. O capítulo dois coloca a primeira questão importante: *Qual é a sua história?*

Perguntas para discussão

1. Enquanto você começa a encontrar sua história pessoal, responda as três perguntas que Blake coloca no capítulo dois: Se você não tivesse preocupação com dinheiro, o que você faria com seu tempo? Que tipo de trabalho você faria? A que causas você serviria?
2. Consumidores estão mais espertos do que nunca e geralmente percebem quando são manipulados pela publicidade. Como você pode ter certeza de que as pessoas são tocadas por sua história e não estão manipuladas por ela?
3. O modelo de negócio da TOMS Shoes é realmente simples: “Para cada par de sapatos que você comprar, a TOMS dará um novo par a uma criança necessitada. *One for One™*”. Poderia existir uma empresa que doasse um produto diferente do que vende? Isso seria confuso para os clientes?
4. A história da TOMS fluiu a partir de uma experiência significativa e importante na vida de Blake – uma experiência que fez que ele visse o mundo com outros olhos. Você já teve alguma experiência como essa na sua vida? Alguma poderia servir como base para a sua história?
5. Pense em alguns poucos produtos do dia a dia que você usa, como creme dental, detergente ou roupas íntimas. Se você pudesse falar diretamente às empresas que fazem tais produtos, que conselho daria a elas? O que faria esses produtos mais memoráveis?

Palavras em ação

1. Falha de comunicação. Observe a que marcas e produtos você é mais leal. Como essas empresas poderiam comunicar suas histórias de forma mais eficiente? Através de publicidade? Parcerias corporativas? Incluindo a doação em seus modelos de negócio?

2. Publicidade grátis. Nas próximas semanas, comece a prestar atenção às vezes em que seus amigos fazem o que a “moça do aeroporto” fez, ou seja, propaganda voluntária de um produto ou serviço que adoram. De que marcas seus amigos falam? Qual é a compra mais recente que você fez por causa da recomendação de algum amigo?

3. O que há em um nome? A TOMS contém parte da palavra “tomorrow”, o que sugere otimismo e esperança, componentes centrais na história da TOMS. Você consegue pensar em outras empresas que incluam o espírito de sua missão em seu nome?

Capítulo três: Encare seus medos

Thomas Edison disse: “Muitos dos fracassos da vida acontecem quando as pessoas não percebem como estão próximas do sucesso quando desistem”. Pam Mycoskie, a mãe de Blake, poderia muito bem ter entrado na lista dos esforçados que desistiram exatamente quando estavam próximos de chegar ao sucesso. Mas ela encarou seu medo, seguiu em frente, e escreveu um *best-seller*. O medo ocorre em resposta a situações de risco ou incerteza às quais você é exposto. Isso aumenta seus sentidos, mas também pode deixá-lo paralisado, porque é mais do que uma emoção – é um estado fisiológico, também. Você não consegue controlar isso. Só consegue controlar suas ações. Quando percebe isso, fica mais fácil agir, apesar do seu medo – entrar em ação, ainda que sentindo medo.

Perguntas para discussão

1. Quando o medo impediu que você cumprisse um objetivo na escola, nos negócios ou em sua vida pessoal? De que forma esse medo apareceu? Como você reagiu?
2. Qual foi o pior erro que você já cometeu? Qual foi o resultado final? As consequências foram tão ruins quanto você achou que seriam?
3. Se você não tivesse nenhum medo, o que faria de diferente em sua vida? Mudaria de emprego ou começaria um novo negócio? Você se dedicaria a sua paixão favorita? Finalmente, convidaria aquela pessoa especial para sair?
4. Quais são as estratégias para lidar com o medo enquanto você o está sentindo? De que forma o medo é algo bom?
5. Como Blake relaciona o conceito de “viver sua história” com “superar o medo”?

Palavras em ação

1. Desviando das balas. Pense em algo difícil que você realizou recentemente no trabalho ou na escola. Agora, liste todas as coisas que poderiam ter dado errado, mas não deram, e que poderiam ter impedido que você alcançasse seu objetivo. Como você evitou essas armadilhas?
2. Déjàvu outra vez? Às vezes, o medo se baseia na experiência: você encontra uma situação com a qual já lidou antes, na qual as coisas

deram errado, e não quer repetir o passado. Às vezes, é irracional e não está baseado em nada. Da próxima vez em que você sentir medo, analise-o. É um medo racional ou irracional?

3. A única coisa que devemos temer... Nos próximos dias, tente contar todas as empresas com as quais entra em contato. Depois, reflita sobre o fato de que todas elas – da loja familiar à corporação multinacional – foram iniciadas por alguém que superou o medo e o fracasso para fazer da sua ideia um sucesso.

Capítulo quatro: Seja engenhoso sem recursos

Não ter recursos, argumenta Blake, pode às vezes ser uma bênção, pois se uma empresa não tem dinheiro no banco, ela não vai perder muito. Não há outro caminho a não ser crescer. Se o seu “escritório” é realmente uma garagem ou um quarto de seu apartamento, você não paga aluguel pelo espaço de escritório. Além do mais, seus empregados vão se sentir animados por estarem envolvidos em uma *start-up*. Essa experiência compartilhada de dificuldades pode unir sua empresa, promover a unidade do grupo e manter todo mundo energizado e apontando na mesma direção. Ter recursos limitados não é só bom para a moral. Também cria uma cultura de criatividade e empreendedorismo, que vai servir bem quando a empresa tiver mais dinheiro e recursos à sua disposição.

Perguntas para discussão

1. Como ter recursos limitados pode trabalhar, realmente, a seu favor? Que produtos ou serviços são essenciais para começar uma empresa?
2. Que recursos grátis você tem à sua disposição e que podem ser usados para iniciar um novo projeto ou empresa? Quais dos seus amigos ou membros da família poderiam ajudá-lo?
3. Que tipo de desafio as organizações enfrentam quando ficam maiores? Quando uma empresa começa a crescer, como você mantém a “mágica” da fase de *start-up*?
4. Em várias ocasiões, Blake fez que potenciais parceiros e clientes pensassem que a TOMS era maior do que realmente era. Como ele fez isso? Quais são as qualidades positivas que você acredita que as grandes empresas têm e que as menores não possuem? Que vantagens têm as menores empresas?
5. Começar como uma operação mais intuitiva pode se tornar parte da história da sua marca. Consegue pensar em alguma empresa conhecida por seu início humilde? Como esse aspecto da história dessa empresa influencia sua atitude em relação a ela mesma?

Palavras em ação

1. O lixo de um homem... Blake escreve sobre Tom Szaky, fundador da *Terra Cycle*, uma empresa que transforma dejetos de vermes em fertilizantes, embalagens de doces em material escolar e velhas embalagens de suco em mochilas. Pare um momento para pensar nos

recursos grátis ou de baixo custo aos quais você tem acesso. Como pode transformar seu lixo em um tesouro?

2. Mais dinheiro, mais problemas? Se um investidor desse um milhão de dólares para você começar um negócio, como seria sua postura, comparando-a com a hipótese de ter somente mil dólares de dinheiro próprio? Quais seriam as vantagens e desvantagens de cada situação?

3. Eliminando a gordura. Antoine de Saint-Exupéry disse: “A perfeição é conseguida não quando não há nada a acrescentar, mas quando não há nada mais a retirar.”. A próxima vez em que você entrar em uma empresa, tente identificar três aspectos do lugar que poderiam ser eliminados sem diminuir a qualidade do produto ou serviço oferecido.

Capítulo cinco: Mantenha a coisa simples

Simplicidade é parte essencial do DNA da TOMS. A *alpargata* existe há um século, durante o qual o design foi refinado para o mínimo de elementos possível. Tão importante quanto isso é a simplicidade do modelo de negócios da TOMS: “Para cada par de sapatos que você comprar, a TOMS dará um novo par a uma criança necessitada. *One for One™*”. “Quanto mais fácil for para alguém entender quem você é e o que defende”, escreve Blake, “mais fácil será que essa pessoa divulgue para os outros.”.

Simplicidade pode ser algo difícil de conseguir, mas um produto simples pode ter uma vantagem sobre a concorrência, mesmo quando o produto da concorrência possui mais recursos. O iPod, por exemplo, originalmente consistia somente em uma roda, um botão e uma tela – uma simplicidade radical que ajudou a superar o fato de que não tinha, por exemplo, um rádio e uma bateria que pudesse ser trocada com facilidade.

Perguntas para discussão

1. Por que a simplicidade é algo tão difícil de conseguir? Qual é a diferença entre conseguir simplicidade e somente ser simplista?
2. Pegue uma história que você conhece bem, como um conto de fadas ou um filme popular, e simplifique sua trama até chegar a poucas frases que expliquem o que a faz interessante.
3. Em que o *Google* é diferente de outros *sites* de busca como *Yahoo!* e *AOL*? É possível que um produto seja simples e complexo *ao mesmo tempo*?
4. A rede de *fast-food In-N-Out* serve hambúrgueres, fritas e refrigerantes – nada mais. Como isso poderia ser uma vantagem em comparação com outras redes de *fast-food*, como *McDonald's* ou *Burger King*?
5. A simplicidade das *alpargatas* permite que a TOMS faça experiências com seu modelo de negócios de uma forma que não seria possível se o produto fosse mais complicado. Vejamos as festas *Style Your Sole* – como elas dependem da simplicidade? Como elas aumentam a conexão dos clientes com a marca? Quais são os produtos que, devido à sua complexidade, impedem esse tipo de conexão?

Palavras em ação

1. Oi, tecnologia! iPods são simples porque incorporam tecnologia inovadora de forma intuitiva. São fáceis para iniciantes, mas igualmente interessantes para clientes mais tecnológicos. Quais são os outros produtos ou aparelhos que incorporam tecnologia de forma perfeita? Que tecnologias são tão novas que ainda precisam ser simplificadas?

2. Terceirização. Tim Ferriss usou a regra 80/20 para melhorar radicalmente sua produtividade e gerenciamento de tempo. Como você pode aplicar a regra 80/20 à sua própria vida? Que tarefas trabalhosas ou burocráticas você poderia terceirizar para um assistente virtual? Qual é a coisa mais incomum ou divertida que você poderia delegar?

3. O indescritível óbvio. Jacob Davis ganhou fama resolvendo um problema simples que passou despercebido por muito tempo: as calças das pessoas ficavam caindo. O mundo está cheio de problemas por todos os lados, mas não são sérios o suficiente para atrair muita atenção. Quais são os três desafios desse tipo que você poderia ser capaz de resolver?

Capítulo seis: construa confiança

Perguntas para discussão

1. Muitas empresas quebraram o vínculo de confiança com os clientes e, como resultado, sofreram prejuízos financeiros ou até faliram. Quais são os exemplos dos últimos anos? Em cada caso, o que foi minado no vínculo entre empresa e cliente?
2. No entanto, muitas empresas cometeram sérios erros e quase nada sofreram. Como as respostas dessas empresas diferem das que foram dadas pelas empresas na Pergunta #1?
3. O que você acha da política da *Zappos* de oferecer três mil dólares a novos empregados que queiram deixar seu emprego, se estiverem se sentindo insatisfeitos? Se você trabalhasse na *Zappos*, aceitaria essa oferta? Como essa política afeta a cultura da empresa para os empregados que decidiram ficar?
4. Confiança no modelo “líder servidor” é uma via de mão dupla – o empregador precisa confiar no empregado e vice-versa. O que há de parecido nas expectativas de cada grupo? E de diferente?
5. Construir confiança leva tempo e dedicação; não é algo que você pode criar seguindo uma fórmula exata. Pense em alguns dos relacionamentos com alto nível de confiança que você já experimentou – seja na escola, no trabalho ou na sua vida pessoal. O que tornou tais relacionamentos tão positivos? Como esses relacionamentos diferem dos ambientes de pouca confiança em que você já esteve?

Palavras em ação

1. Você não sabe o que tem... Geralmente, você não percebe um vínculo de confiança até ele ser quebrado. Quais são as suposições básicas que você faz sobre o relacionamento com sua escola? Seu trabalho? Sua cafeteria? Já sentiu que sua confiança foi quebrada? Como isso afetou seu comportamento e seus sentimentos?
2. Sem fins lucrativos 2.0. Pense em uma organização sem fins lucrativos à qual você deu dinheiro no passado ou com a qual sinta uma forte conexão. Usando a *charity:water* como exemplo: Como essa organização poderia construir mais confiança em você? O que o motivaria a dar mais do seu tempo ou dinheiro?
3. Encontrando o equilíbrio. A liderança servidora pode ser aplicada a

todo tipo de organização, ou você acha que algumas organizações exigem um estilo de liderança mais hierárquico e autoritário? A liderança servidora poderia ser utilizada por governos? Equipes de esporte profissional? Militares?

Capítulo sete: doar é um bom negócio

“Milton Friedman diz que a única responsabilidade social de uma empresa é aumentar seus lucros”, escreve Blake, “mas esse pensamento está ultrapassado e sem força.”. Assim como os estilos de gerenciamento corporativo, atualmente, enfatizam redes de confiança sobre hierarquias de poder, empreendedores começaram a perceber que doar não só faz bem, como também é bom para os negócios. Uma obsessão com o resultado final pode alienar clientes e vendedores, mas, se uma empresa inclui doação em seu modelo de negócios, ela se destaca ao atrair clientes que querem que suas compras tenham algum significado.

Perguntas para discussão

1. Se a TOMS só fizesse sapatos de lona e não incorporasse a doação em seu modelo de negócios, a empresa teria tanto sucesso como hoje? Quando Blake estava lutando para levantar a empresa, como as coisas teriam sido diferentes? Os clientes ainda estariam animados com as festas *Style Your Sole* e *One Day Without Shoes*?
2. Por que começar uma empresa baseada em doação é uma vantagem, quando se trata de atrair parceiros? Que valor a AT&T ganhou ao apresentar a TOMS em um comercial nacional? Que valor a TOMS ganhou?
3. Em que o modelo de negócio da *FEED Projects* é parecido com o da TOMS? Em que é diferente?
4. A TOMS faz sapatos e óculos. *AFEED Projects* faz bolsas. Que outros tipos de empresas poderiam ser boas candidatas a incorporar a doação em seus modelos de negócios?
5. Você consegue pensar em outro tipo de empresa em que a incorporação de doações poderia não fazer sentido? Como uma empresa de fabricação de tijolos poderia incorporar isso a seu negócio? E uma empresa de *software*? Uma cafeteria?

Palavras em ação

1. Sem fins lucrativos vs. com fins lucrativos. Pense nas suas organizações sem fins lucrativos favoritas. Essas organizações podem ajudar mais do que as empresas com fins lucrativos? De alguma forma, ser uma organização com fins lucrativos torna a ajuda não viável, ou uma organização sem fins lucrativos poderia servir melhor à causa?

2. Encontre sua história em outros. Quando foi a última vez que você comprou um produto ou serviço porque gostou da missão da empresa? O que, na história da marca, você achou importante ou tocante? Existem produtos ou serviços que você compraria, independentemente da companhia que produz?

3. Consumismo inconsciente. Com o consumismo consciente se espalhando, algumas empresas vão falar que são socialmente justas e defensoras do meio ambiente, sem serem de verdade. Você já viveu alguma experiência dessa? Quando você começa algo para fazer a diferença, como pode garantir que a autenticidade seja parte inerente de tudo o que fizer?

Capítulo oito: o passo final

Tyler Eltringham foi inspirado pela TOMS a criar a *OneShot*, uma organização sem fins lucrativos dedicada a fornecer vacinas contra meningite a estudantes universitários em alojamentos estudantis; e a cada vacina administrada nos Estados Unidos, a *OneShot* vacina uma pessoa no cordão da meningite, na África. Eltringham ainda era estudante quando lançou a *OneShot* e não tinha nenhuma experiência anterior em negócios ou empreendimentos. Mas ele não deixou que isso o impedisse. O “passo final”, explica Mycoskie, é, na verdade, o primeiro passo: você nunca estará totalmente preparado, mas precisa começar algo de qualquer maneira. Você precisa se mover!

Perguntas para discussão

1. Conhecimento pode ser uma ferramenta poderosa, mas também pode paralisar e levar à falta de ação. Quando está começando algo, como pode passar pela fase de pesquisa sem se sentir esgotado? Que informação é indispensável para iniciar uma nova empresa ou um novo projeto?
2. Blake escreve: “Alguém me contou que a chave para se manter saudável é amarrar os tênis.” Por que este é um bom conselho para alguém que começa um empreendimento? Quais são os exemplos de “amarrar os tênis” nos negócios?
3. Que desafios enfrenta uma *start-up* como a *OneShot*? Como a *OneShot* usa a doação para conectar seus elementos filantrópicos e empresariais? Como essa conexão faz a história da *OneShot* ecoar?
4. Como Tyler foi engenhoso sem recursos na criação da *OneShot*? De que forma ser estudante universitário pode ser uma vantagem quando se começa um novo projeto ou empresa? Que recursos grátis estão disponíveis para estudantes?
5. O primeiro passo é, geralmente, o mais difícil de dar, porque envolve o movimento em territórios pouco conhecidos. Mas a verdade é que os desafios que ocorrem mais tarde em um empreendimento costumam ser mais difíceis de superar, embora não pareçam tão difíceis quanto os desafios iniciais. Por que isso acontece?

Palavras em ação

1. A ignorância é uma bênção? Pense num grande projeto, tarefa escolar ou *hobby* em que você trabalhou no passado e os desafios que

você encarou pelo caminho. Se soubesse desses problemas antes do tempo, isso teria afetado sua decisão de realizar o projeto? Teria ficado com medo? Era melhor não saber dessas coisas?

2. É bom ter amigos. Pense em todas as pessoas da sua vida – seus amigos, seus familiares e os membros da sua comunidade. Quando você pensa em começar algo que faça a diferença, quais são as cinco pessoas a quem você pediria conselhos? Como cada uma dessas pessoas poderia ajudá-lo?

3. Carpe diem. Agora que você terminou *Comece Algo que Faça a Diferença*, como vai aproveitar o dia? Está interessado em começar uma empresa, uma organização sem fins lucrativos ou simplesmente fazer uma grande mudança na sua vida? Como vai começar seu projeto?

Notas

1. [N.T.]: Craigslist é um site que disponibiliza anúncios gratuitos aos usuários. Fundado em 1995, na cidade de São Francisco, está presente, atualmente, em mais de 450 cidades do mundo. ↩
2. [N.T.]: Entrega dos sapatos doados. ↩
3. [N.T.]: A *Home Shopping Network* é um canal de televisão dos Estados Unidos, que disponibiliza 24 horas de programas de compras. ↩
4. [N.T.]: PETA: *People for the Ethical Treatment of Animals* (Pessoas pelo Tratamento Ético dos Animais) é uma organização não governamental que se dedica aos direitos dos animais. ↩
5. [N.T.]: Premiada série televisiva norte-americana que mostra uma agência de publicidade fictícia na Nova York dos anos 1960. ↩
6. [N.T.]: *Hulu* é um site gratuito de vídeos sob demanda. ↩
7. [N.T.]: A Patagonia, Inc. é uma empresa norte-americana de roupas esportivas, também reconhecida por sua preocupação com o meio ambiente. ↩
8. [N.T.]: A Fundação Seva é uma organização americana sem fins lucrativos voltada ao tratamento da cegueira. É, sobretudo, conhecida por seu trabalho de restaurar a visão de mais de três milhões de pessoas que sofrem de catarata em lugares como o Tibete, Nepal, Camboja, Bangladesh, e em toda a África sub-saariana. ↩
9. [N.T.]: Tex-Mex é um termo que descreve a cozinha regional americana que combina alimentos disponíveis nos Estados Unidos com as criações culinárias dos texanos influenciados pela culinária mexicana. ↩
10. [N.T.]: Você pode encontrar uma versão atualizada desta lista em www.StartSomethingThatMatters.com. ↩
11. [N.T.]: AdWords é o principal serviço de publicidade do Google. ↩
12. [N.T.]: Assim surgiu a calça jeans, e esse foi o início da marca Levi's. ↩
13. [N.T.]: Para dados atualizados, consultar: www.feedprojects.com. ↩
14. [N.T.]: A *National Academy Foundation* foi criada em 1982 por Sanford I. Weill,

Presidente Emérito do *Citigroup*. A NAF promove parcerias entre empresas e comunidades educativas para criar oportunidades a estudantes. Entre os vários programas, está o de preparação de estudantes para a indústria do turismo. ↩